

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

**AREA DE GESTIÓN
Maestría en Gerencia para el Desarrollo Social**

**CONFLICTOS, NEGOCIACIÓN COLECTIVA
Y SUS INTERSUBJETIVIDADES**

David Antonio Guzmán Chumo

2009

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

David Antonio Guzmán Chumo

San Francisco de Quito, 08 de marzo de 2010

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

**AREA DE GESTIÓN
Maestría en Gerencia para el Desarrollo Social**

**CONFLICTOS, NEGOCIACIÓN COLECTIVA
Y SUS INTERSUBJETIVIDADES**

David Antonio Guzmán Chumo

Tutor: Dr. Fernando López Parra

San Francisco de Quito

2009

RESUMEN

El objetivo general de este trabajo consiste en entender cómo la subjetividad se manifiesta en los conflictos y en las negociaciones colectivas. Para esto se analizó los elementos que componen la subjetividad de los actores involucrados en la mesa de negociación y su relación e influencia dentro del ámbito de las negociaciones, con el objetivo de entender los orígenes de los conflictos; caracterizar las estrategias de negociación de los actores e identificar la relaciones entre subjetividades y su importancia, en procesos de negociación colectiva.

Desde el punto de vista de los procedimientos técnicos y metodológicos, esta tesis combina tres estrategias: la investigación bibliográfica; los análisis de tres estudios de caso de negociaciones colectivas, basados en el método interpretativo y cualitativo elaborado por Robert Yin (1994). Y finalmente, la experiencia transmitida por el negociador de la empresa.

En los conflictos y negociaciones hay tres elementos que influyen en forma preponderante: la lucha por el poder, las subjetividades y la actitud de los actores. Cuando el poder es legitimado por la presión de los grupos, y esta presión es real, hace que las partes se sienten en la mesa de negociación. En el caso de las subjetividades, estas incluyen la cultura, hábitos, costumbres, regionalismos y forma de pensar. En lo que se refiere a la actitud, en esta afloran las características individuales, temperamentos, carácter y las formas de posesionarse ante los conflictos. Estos elementos son clave para comprender la imposibilidad de construir modelos o recetas únicas en los procesos de negociación.

Dentro del marco referencial de conflictos y negociación estudiados, debemos considerar que se requiere hacer un análisis de los actores e involucrados para aproximarnos más a la realidad al momento de diseñar una planificación con estrategias de acción en la obtención de acuerdos.

El presente trabajo nos llevó a concluir que la subjetividad individual, está estrechamente vinculada con la subjetividad del otro, es decir, en una relación intersubjetiva, la cual influye de manera determinante en los conflictos y negociaciones colectivas.

Dedicatoria

A mis padres, quienes siempre me inculcaron el hábito por la lectura, la resolución de conflictos y el análisis de las subjetividades. A mi esposa, a mis amigos, amigas, profesores y colegas de trabajo quienes siempre me impulsaron a seguir adelante y me apoyaron incondicionalmente en el desarrollo de la investigación.

A los dirigentes con los cuales aprendí diversas formas de negociación y superación de conflictos.

Una dedicación especial a mis hijos, cada vez que desarrollaba la investigación, pensaba en ellos, sentía que debía concluirla para demostrarles que cuando uno plantea una meta, hay que seguirla hasta lograrla.

Agradecimiento

A todas las personas que contribuyeron con la realización de esta investigación, que son muchas, y que con sus experiencias y conocimientos me alentaron a seguir con este proyecto.

Al tutor y a mis profesores por su apoyo incondicional y sus palabras de aliento en mis momentos difíciles.

Mi profundo agradecimiento a todos los que me ayudaron en forma directa e indirecta a la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	5
Justificación	5
Objetivo general	9
Objetivos Específicos	9
Hipótesis	9
CAPÍTULO 1: LOS CONFLICTOS Y LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS.....	12
1.1 Conflictos	12
1.2 Negociación colectiva.....	16
1.2.1 Etapas de la negociación.....	20
1.2.2 Etapa preliminar	21
1.2.3 Antes de la negociación.....	23
1.2.4 Durante la negociación	25
1.2.5 Después de la negociación.....	28
CAPÍTULO 2: LA SUBJETIVIDAD Y LA INTERSUBJETIVIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS.....	30
2.1 Elementos inter - subjetivos	38
2.1.1 Las emociones y los sentimientos	38
2.1.2 Los valores humanos	42
2.1.3 La cultura social y organizacional	43
2.1.4 Las fuentes de poder en las organizaciones.....	47
2.1.5 La dinámica grupal y la construcción de subjetividades	48
CAPÍTULO 3: LA EMPRESA	53
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	57
4.1 Caso Boliviano: Huelga por sopa en los frentes de servicio	57
4.1.1 Evolución del conflicto y análisis de los actores e involucrados	62
4.1.2 La mesa de negociaciones	65
4.2 Caso Peruano: Evitando conflictos sindicales en una obra	70
4.2.1 Evolución del conflicto y análisis de los actores e involucrados	72
4.2.2 Los dirigentes sindicales.....	72
4.2.3 La federación sindical.....	74
4.2.4 La confederación sindical.....	75
4.2.5 El Ministerio de Trabajo.....	76
4.2.6 Las asociaciones y comités barriales.....	77
4.2.7 Análisis sobre la guerrilla	77
4.3 Caso Ecuatoriano: Negociación en la expropiación de casas de personas influyentes	80
4.3.1 Evolución del conflicto y análisis de los actores e involucrados	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	96

INTRODUCCIÓN

Esta tesis pretende ahondar y entender cómo la subjetividad y la intersubjetividad se manifiestan en la dinámica de los conflictos y negociaciones colectivas. Con esto aspiramos que los negociadores estén dispuestos a comprender la cultura, hábitos, lugares de procedencia y actitudes, tanto de los actores de las mesas de negociación como el ambiente en que se desarrollan los conflictos. Al tomar en cuenta estos elementos, que son parte de la subjetividad, podemos obtener mejores resultados, pues partimos de una visión global que nos da pautas para crear estrategias más asertivas en la resolución de conflictos.

Para desarrollar este proceso, hemos escogido tres estudios de caso de una constructora brasileña, cada uno en un país latinoamericano diferente: Bolivia, Perú y Ecuador.

De esta forma buscaremos responder a la pregunta central de la investigación: ¿Cómo las subjetividades se manifiestan en los conflictos y en el proceso de negociación colectiva?

Para esto se hará un análisis de cómo se manifiestan las subjetividades en las organizaciones. Este proceso se realizará a través de un instrumento llamado análisis de los actores e involucrados, y utilizando los siguientes elementos teóricos: los conceptos de la teoría de los conflictos; la teoría de los juegos y los aportes de Foucault sobre la influencia del poder en los grupos y de esta manera entender la influencia de las actuaciones subjetivas en los conflictos y negociaciones.

De acuerdo a Alain Chanlat,¹ en una organización las relaciones son interdependientes, y cada decisión tomada influye positiva o negativamente, en los intereses individuales y/o grupales. Cuando dichos intereses son afectados de manera distinta a la esperada, es muy probable que surja lo que denominamos conflicto.

¹ Chanlat, Alain. Prefacio. In: CHANLAT, Jean- François (coord.), *O individuo na organização*. Volume I. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

A partir de esta visión, podemos definir al conflicto organizacional como una situación en la cual una de las partes, individuo o grupo, percibe a la otra como un obstáculo en la satisfacción de sus intereses y/o necesidades, lo que genera un sentimiento de frustración y, por ende, conlleva a una reacción para minimizar, eliminar o superar este sentimiento (A. Rondeau, 1996).

Pese a la simplicidad de esta definición, se pueden identificar dentro de la misma las partes esenciales que caracterizan una situación conflictiva: la interdependencia, la percepción humana, los intereses divergentes y las reacciones.

Sobre el tema, Paulo Motta advierte que el conflicto es “[...] inherente a la vida organizacional y no debería ser tratado como mayormente lo es: como algo disfuncional o perturbador de las reglas establecidas”.² Los conflictos deberían ser vistos y manejados como elementos naturales del contexto organizacional, teniendo en cuenta la perspectiva política de la organización, es decir: que todas las organizaciones son un conjunto de personas que piensan, deciden, actúan y sienten³ de acuerdo a sus intereses y necesidades específicas. Consecuentemente, van a utilizar los recursos de poder⁴ que poseen y a entrar en procesos de negociación —explícitos o implícitos⁵— para alcanzar los objetivos que satisfagan sus intereses y necesidades.

Conforme lo planteado por Jean François Chanlat, no existe una organización sin este diverso y complejo conjunto de intereses dentro de su dinámica de relaciones humanas. Es parte de la naturaleza humana; es parte del proceso de ser sujeto en la relación laboral.

² Motta, Paulo Roberto de M. *La ciencia y el arte de ser dirigen*, Bogotá, TM Editores y Ediciones Uniandes, 1997, p.116.

³ Sentimiento es, según Palmero y otros (2002), la experiencia subjetiva de la emoción, se refiere a la evaluación que un sujeto realiza tras un evento emocional. Sobre esta evaluación, los autores sugieren que es la toma de conciencia de la ocurrencia de una emoción.

⁴ Se define recursos de poder como los elementos utilizados por una persona o personas para influir en otras de acuerdo a sus objetivos o metas.

⁵ Procesos de negociación son las acciones y resultados de negociar para obtener una ganancia.

En una situación de conflicto, cada actor va reaccionar de acuerdo a su propia experiencia previa, personalidad, conjunto de valores e intereses afectados. Pese a que estas reacciones no siempre son aceptadas como válidas y legítimas en las políticas organizacionales, pueden afectar sensiblemente los resultados organizacionales sea de forma directa o indirecta.

João Vasconcellos y Eduardo Davel exponen que la subjetividad humana no fue considerada en los modelos organizacionales cuyo propósito principal era controlar el comportamiento humano. Sin embargo, pese a todos los esfuerzos para esconder el sujeto de la relación con la organización, éste permanecía ahí e igualmente seguía influyendo en la dinámica laboral.

Andrew Chan⁶, basado en las concepciones de subjetividad de Michel Foucault, la define como el conjunto de formas que un individuo utiliza para ser sujeto; para ser legítimamente reconocido en una relación y estar concientemente presente en un espacio laboral. Estas diferentes formas pueden diferir para cada individuo, pues depende de su percepción y su proceso de atribuir significado a sus acciones.

Para Foucault, la subjetividad es: “[...] la posición del sujeto y los valores que la acompañan, bien como los presupuestos y aspiraciones creados por la empresa, cultura corporativa, etc., [...] son todas manifestaciones subjetivas.”⁷ Foucault ha estudiado los diferentes modos sobre cómo las personas participan dentro de su propia subjetivación; atando ellas mismas las definiciones morales o científicas de quién deben ser.

En este sentido, esta tesis plantea que la subjetividad es inherente al conflicto. Primero, porque son dos procesos esencialmente humanos; segundo, porque dada la diversidad de valores, el proceso de ser sujeto es totalmente imprevisible así como el

⁶ Chan, Andrew. Redirecting critique in *Postmodern Organization Studies: the perspective of Foucault. Organization Studies*, n. 21, vol. 6, 2000.

⁷ Foucault, Michel. What is enlightenment? In Rabinow, Paul. *The Foucault reader*. New York, Pantheon, 1984, p.32-50

conflicto. Los dos elementos mencionados van a depender de cómo percibe y lidia el individuo con la divergencia de intereses y de valores.

Algunos individuos tienen absoluta incapacidad de lidiar con el conflicto; otros lo perciben como algo constructivo. Estas y otras visiones son parte del proceso de subjetivación. Cada individuo es único, cada forma de constituirse como sujeto también.

Por estos motivos Foucault defiende que los modelos organizacionales que buscan controlar al individuo y el conflicto, no obtienen éxito, porque es imposible ocultar algo que es inevitable: la diversidad que contiene, en su interior, un sujeto.

Ser “humano” significa incluir las emociones: la intuición, la imprevisibilidad, la espiritualidad, la personalidad y otros aspectos no racionales en las relaciones organizacionales. La incapacidad de manejar el conflicto, aliado a una racionalidad instrumental rígida — parte de la burocracia organizacional —, nos lleva a que los procesos de negociación sean mucho más complejos de lo que imaginamos. Principalmente por la dimensión subjetiva de los seres humanos y su interacción con otras subjetividades, la denominada intersubjetividad.

Se debe tomar en cuenta la naturaleza política de una organización, donde conviven intereses diversos y, por lo tanto, se pueden generar situaciones que impliquen conflicto. Gareth Morgan⁸ señala que, dependiendo de la organización, los conflictos pueden ser reprimidos, ignorados o manejados. Teóricamente, cuando se decide tratar los conflictos como una forma natural de la interacción humana, se obtiene más posibilidades de resultados asertivos. Esto va a depender de cómo se resuelven dichos conflictos y del funcionamiento de la dinámica de las subjetividades en el proceso de negociación.

⁸ Morgan, Gareth, *Imagens da organização*, São Paulo, Atlas, 1996.

Planteamiento del problema

El problema que se plantea en el presente trabajo consiste en entender cómo las subjetividades y la relación entre éstas, influyen en los conflictos y en las negociaciones colectivas.

Justificación

En la presente investigación se asume como premisa que las subjetividades influyen en la generación de los conflictos y en las dinámicas de negociaciones colectivas, así como en toda forma de interacción humana.

Las experiencias presentadas en esta tesis y en base a las referencias del trabajo de Carlos Sicolí,⁹ se observa que muchos de los casos de conflicto se resuelven fuera de la mesa de negociación, en reuniones informales. Sobre el conflicto, José Noé Ríos Muñoz plantea lo siguiente:

Es aquella situación en la cual uno o varios actores están en dificultad con ellos mismos o con otros por circunstancias sobre las que, en su momento, no se tiene conformidad. Esto es, cuando el actor o actores están en confrontación con una idea, meta o forma de percibir las cosas originadas en las condiciones de resolver necesidades propias o ajenas.¹⁰

De acuerdo a Morgan, en una organización pluralista,¹¹ la negociación colectiva es uno de los caminos para conciliar ideas divergentes. Sin embargo, como señala Lobos, la negociación es “[...] un instrumento de naturaleza compleja, imposible de ser calificado únicamente como político, social o económico, porque presenta todas estas características combinadas y al mismo tiempo”.¹²

Debido a las posturas antagónicas de los actores y los roles que desempeñan, éstos toman diferentes actitudes en el desarrollo de las negociaciones. Muchas veces los

⁹ Ver: *Negociando nos bastidores*, UFMG, BH- MG, Brasil, 1987, Tesis de Maestría.

¹⁰ Ríos, José. *Como negociar a partir de la importancia del otro*, Bogotá, Editora Planeta, 1977, p.18.

¹¹ La organización pluralista es la que acepta las diferentes perspectivas de sus miembros, y maneja el conflicto dentro de una visión constructiva.

¹² Lobos, Julio, *Sindicalismo e Negociação*, Río de Janeiro, Editora José Olympio, 1985, p. 175.

actores son frustrados en el ejercicio de su dinámica, lo que desencadena otros conflictos difíciles de superar, como la influencia negativa ejercida en cada una de las partes y su consecuente efecto en el ambiente social y político que les rodea. Por esta razón, estamos de acuerdo con Sylvia Constant Vergara y Eduardo Davel, cuando hablan sobre la importancia de la subjetividad:

La subjetividad no se puede negar ni evitar, al hacerlo estaríamos negando la propia condición humana. Así quisiéramos o no, ella está presente en todas las decisiones y prácticas funcionales. Está presente en nuestro pensamiento, en nuestro vocablo. Está presente en los servicios que prestamos y en los bienes que producimos. Así lo mejor que haremos es comprenderla para saber relacionarnos con ella.¹³

Las manifestaciones subjetivas son imprevisibles y a pesar de que en los modelos tradicionales de gestión muchas veces son olvidadas y hasta negadas, estas manifestaciones pueden cambiar radicalmente el giro de una negociación, sobre todo cuando no es comprendido su poder de acción dentro de la misma.

Por lo tanto, al estar involucrados muchos intereses, es difícil llegar a un acuerdo que satisfaga a cada uno de los grupos que intervienen, lo que pone a prueba el profesionalismo del negociador.

Además Julio Lobos expresa que, “un buen negociador piensa antes de actuar, muchas veces representando posturas y actitudes que no son propias de su personalidad, solamente para cumplir con las estrategias y cálculos en el poder de negociación”.¹⁴

Como la negociación es un ritual, necesariamente sigue una secuencia de acciones predeterminadas, que tienen una formalidad en sus procedimientos. Quien ha participado en una negociación colectiva, observa que muchas de las acciones son rutinarias incluso monótonas: “hasta el propio comportamiento de las personas sentadas a la mesa de negociación es previsible, los acuerdos iniciales, los sondeos subsecuentes,

¹³ Vergara, Sylvia Constant y Eduardo DAVEL. Conversando com o leitor. In: DAVEL, Eduardo y Sylvia Constant Vergara (org.), *Gestão com pessoas e subjetividades*, São Paulo, Atlas, 2001, p. 23.

¹⁴ Lobos, Julio, Op.cit, p. 278.

las agresiones mutuas. Difícilmente los representantes de una u otra parte aceptan cambiar ese ritual en beneficio de la aparente rapidez u objetivo de la negociación”¹⁵. Se supone que una negociación es seria cuando es demorada y cumple con normas, debates, idas y vueltas.

En otros países, la forma de solución de conflictos se ve reflejada a través de la implementación de un proceso sistemático de negociación; por ejemplo, en Estados Unidos, las uniones sindicales presentan un pliego de peticiones que ya pasó por un estudio previo y luego se calculan las posibles consecuencias. Durante meses, negocian ítem por ítem, hasta llegar a una conclusión. Este contrato colectivo, negociado sistemáticamente, puede durar varios años, con la finalidad de satisfacer a las partes involucradas.

En Latinoamérica, la negociación colectiva se realiza de diferente manera; se deja incrementar los conflictos en las relaciones de trabajo, lo que produce que los problemas sociales aumenten. Como resultado de esta “mala” práctica de negociación, el comportamiento de las partes en conflicto se torna más complejo de manejar y las subjetividades ganan más fuerza.

Debido a las características anteriormente mencionadas, podemos destacar los siguientes puntos:

- Demostrar que, pese a las diferentes formas de negociar, las subjetividades siempre están presentes y se manifiestan en las negociaciones colectivas.
- Deducir que no hay solamente un modelo específico que produzca una negociación saludable, ésta va depender de una serie de circunstancias y parámetros predeterminados (índices de inflación, niveles de

¹⁵ Lobos, Julio, Op. Cit, p.185.

productividad, cronogramas, tendencia política del gobierno) que necesitan ser incluidos en la planificación previa a la dinámica de negociación.

- Proponer un proceso de planificación, con diversas variables como hipótesis, procesos, desenlaces, registros, legalizaciones y confiabilidad.

En Latinoamérica, normalmente los actores no se preparan adecuadamente para negociar, no existe una cultura de negociación planificada. Se imponen los objetivos organizacionales a través de modelos arcaicos, que no logran los cambios ni progresos para el bienestar de los actores involucrados en la negociación.

En este sentido, la investigación pretende dar directrices para una práctica de negociación saludable, con una postura ganar-ganar, como dice José Augusto Wanderley: “El negociador parte del principio de que un buen acuerdo es aquel que satisface los intereses de ambos lados. Que es posible encontrar alternativas de ganancias comunes y esto ocurre cuando los intereses legítimos de las partes son atendidos”.¹⁶

Se aspira a que el conocimiento generado por esta tesis, reformule las acciones organizacionales frente a las reivindicaciones planteadas por las partes en conflicto; que se transformen los paradigmas sobre las personas y que ayude al desarrollo social de las instituciones públicas y privadas para que los procesos de negociación sean claros, ágiles, transparentes, flexibles y objetivos. De esta manera en la resolución de conflictos, las partes involucradas recibirán mayores beneficios y se cumplirá la premisa ganar-ganar.

¹⁶ Wanderley, José, *Negociação total*, São Paulo, Ed. Gente, 1998, p. 24.

Objetivo general

El objetivo de esta tesis consiste en verificar cómo las subjetividades se manifiestan en los conflictos y en el proceso de negociación colectiva. Para esto se utilizará tres estudios de caso de contratos internacionales donde se demuestra la experiencia de negociación colectiva que realizó una constructora brasileña.

Objetivos Específicos

- a) Desarrollar un análisis de los actores e involucrados en el conflicto generador de la mesa de negociación colectiva.
- b) Entender los orígenes del conflicto y caracterizar las estrategias de negociación de dichos actores e involucrados.
- c) Identificar los elementos subjetivos presentes en las negociaciones colectivas y en las situaciones de conflicto revelados en las reacciones individuales y grupales.
- d) Elaborar argumentos y estrategias organizacionales que incluyan los elementos subjetivos, para transformar el conflicto en respuestas favorables a las partes en litigio, mediante una adecuada negociación.

Hipótesis

Como suposición central, se plantea que las subjetividades expresadas en las características personales o grupales de los actores y en sus modos de interactuar con la realidad, son elementos clave que deben ser incluidos en una sistematización de la dinámica de negociación. Estos elementos hacen imposible construir modelos o recetas únicas en los procesos de negociación.

Perspectiva teórica-metodológica que guía el trabajo

Desde el punto de vista de los procedimientos técnicos, del proceso investigativo.

Esta tesis combina tres estrategias: la investigación bibliográfica; el análisis de tres estudios de caso de negociaciones colectivas en contratos internacionales de una

constructora brasileña, basado en el método elaborado por Robert Yin (1994) y finalmente, la experiencia transmitida por el negociador de la empresa.

La investigación bibliográfica nos permitirá enmarcar, en un contexto teórico y de reflexión, los supuestos planteados. Por su parte, el análisis de estudio de casos busca responder la inquietud planteada a partir de casos prácticos, en una situación donde hay más fuentes de evidencia, que de datos específicamente. Según Yin (R. Yin:1994), éstos son generalmente descriptivos y cualitativos y buscan responder a preguntas sobre cómo y por qué.

Hay tres elementos preponderantes que influyen y están presentes en los conflictos y negociaciones: la lucha por el poder, las relaciones entre subjetividades y la actitud de los actores. Cuando el poder es legitimado por la presión de los grupos y esta presión es real, hace que las partes se sienten en la mesa de negociación.

Secuencia y contenido en los capítulos

El siguiente trabajo de investigación se divide en cinco capítulos precedidos por una sección introductoria que expone: el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo general, los objetivos específicos y la hipótesis introduciendo al lector al tema.

El primer capítulo se dedica a articular y discutir el marco conceptual y teórico sobre los ejes principales de esta tesis: el conflicto y los procesos de negociación colectiva. El segundo capítulo aborda la subjetividad y su relación en el contexto organizacional. El tercer capítulo explica la metodología de la investigación realizada, con detalles sobre la recolección y el análisis de datos. El cuarto capítulo habla sobre las características de la empresa en la que se realizaron los estudios de caso. El quinto capítulo, se enfoca en los casos, profundizando el análisis de estos con el soporte teórico-metodológico.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de este estudio, buscando puntualizar en los aprendizajes teóricos y prácticos para la dinámica del conflicto y de la negociación colectiva en el ámbito organizacional.

CAPÍTULO 01: LOS CONFLICTOS Y LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS

Este capítulo se dedica a presentar el concepto y principales discusiones acerca de los conflictos y negociaciones colectivas, así como sus etapas y las principales características de los negociadores, lo que nos proporcionará elementos de análisis en la investigación.

Los conflictos y las negociaciones están muy relacionadas y se regulan entre ellos. Dentro de la cultura organizacional existen relaciones de poder y conflictos, los cuales exigen la creación de un sistema de regulación de los mismos. De acuerdo a Marlene Melo¹⁷ una de las principales formas de regulación en el ámbito organizacional es la negociación colectiva, que envuelve la relación directa de los grupos en conflicto.

1.1 Conflictos

El conflicto es parte de las relaciones humanas, las cuales no puede ser entendidas solamente de manera armónica; la confrontación de intereses diversos se ha manifestado históricamente desde los primeros pobladores del planeta.

El instinto de los hombres de las cavernas los llevó a decidir que la ley del más fuerte debía servir para aplacar o encumbrar a los aspirantes al poder. De esta forma el garrote se implantó como el primer instrumento para la resolución de conflictos.¹⁸

El conflicto se da a lo largo de la historia del ser humano, desde el inicio de la organización de grupos sociales, hasta nuestros días. Si lo asociamos a situaciones económicas, políticas, luchas de poder o competencias individuales —que estimulan la creación de artimañas, para uno ser mejor que el otro—, podremos ver que hay muchas

¹⁷ Melo, Marlene Catarina de O.L., *Estratégias do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação*. In: DAVEL, Eduardo y João Vasconcelos (orgs.), “Recursos” Humanos e subjetividade. 4ª. Ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1995, p.158-177.

¹⁸ Lopera, Jaime. *El lado humano del conflicto*, Bogotá, Ed. Círculo de lectores, 2006, p. 26.

probabilidades de que una situación con estas características termine en un conflicto entre las partes interesadas.

El conflicto es aquella situación en la cual uno o varios actores están en dificultad con ellos mismos y con otros por circunstancias sobre las que, en su momento, no se tiene conformidad. Esto es cuando el actor o los actores están en confrontación con una idea, meta o forma de percibir las cosas, originada en la necesidad de resolver necesidades propias o ajenas.¹⁹

Para Ralf Dahrendorf, sociólogo inglés, “el conflicto es un hecho social universal y necesario que se resuelve en el cambio social”.²⁰ Se puede entender, entonces, que todo conflicto lleva a un cambio, tiene su dimensión social y, obviamente, refleja una divergencia entre partes.

Según el mismo autor es importante mencionar los lineamientos de Karl Marx, donde aclara que el materialismo dialéctico se basa en una lucha de contrarios. Para Friedrich Engels, de la misma corriente ideológica, la ley de unidad y lucha de contrarios se da dentro de la sociedad, y esto nos lleva a pensar que hay una norma que rige al universo, pero ésta se debe a la lucha de contrarios y a las diferencias entre las clases sociales, las cuales forman una unidad. Esta norma funciona en todo nuestro proceso histórico.²¹

El conflicto es una situación que viven una o varias personas por posturas y manifestaciones diferentes que se originan en el pensamiento de cada individuo; en las percepciones que se van construyendo durante sus años de vida y que son influenciadas por sus valores, cultura, costumbres, personalidad, estudios y visión de mundo. Este repertorio de significados se va modificando, con sus nuevas experiencias vividas. Según L. Coser, “el conflicto designa al conjunto de dos o más hipotéticas situaciones

¹⁹ Ríos, José, *Cómo negociar a partir de la importancia del otro*, Bogotá, Ed. Planeta, 1997. p.18.

²⁰ Dahrendorf, Ralf, *Clases y clases, conflictos en la sociedad industrial*, 1959, *Teoría del conflicto* <http://www.hfainstein.com.ar/alumnos/resconflic.html>. visitado mayo, 2008.

²¹ *Ibíd.*

excluyentes, es decir, que no pueden darse simultáneamente y bajo un mismo ambiente”.²²

En los años cincuenta surge un grupo de investigadores de diversas áreas para analizar sobre el conflicto social, surgiendo la teoría del conflicto. Lo principal en esta teoría, es el reconocimiento de la “funcionalidad”. A partir de esto, el conflicto comienza a ser visto como una relación social con funciones positivas para la sociedad. Sobre esto Lewis Coser plantea lo siguiente:

La teoría del conflicto replantea la valoración negativa tradicional y considera el conflicto social como un mecanismo de innovación y cambio social. Los científicos sociales están divididos en dos grandes escuelas, la escuela clásica (teoría macro) y la escuela conductista (teoría micro). Los conductistas prestan gran atención a los factores inconscientes en la generación de conflictos. Pero la escuela clásica presupone que la gente hace elecciones y decisiones sobre bases racionales con elecciones informadas y sopesando oportunidades de ganar y perder.²³

La teoría del conflicto abarca estudios legales, psicológicos, culturales, políticos y religiosos entre otros. Muchas veces estos conflictos se acentúan por fantasías o ideas preconcebidas que son pensadas pero no manifestadas, haciendo que éste aumente o se modifique.

Pero el conflicto se da en dimensiones macro y micro, hay ciertos investigadores que hablan de nexos entre la teoría de los conflictos y la Teoría de los Juegos, una área de la matemática aplicada, que utiliza modelos para estudiar interacciones en estructuras formalizadas de incentivos —llamados juegos— y llevar a cabo procesos de decisión.

Juego de suma cero (conflicto puro) y juego de suma positivo (pura cooperación) siempre existen aspectos abiertos a la negociación en las dos situaciones conflictivas o pacíficas. En el primer caso, el conflicto tiene una alta probabilidad de terminar en tragedia. En el segundo caso el conflicto tiene una alta probabilidad de terminar en explotación. Pero surgen los juegos mixtos (cooperación y conflictos) abriendo un espacio a la negociación.²⁴

²² Coser, Lewis, *The functions of social conflict*, 1954. Teoría del conflicto visitado por Internet, Mayo 2008.

²³ *Ibíd*, visitado por Internet, Mayo 2008.

²⁴ Schelling, Thomas, *Op.cit*, 2008.

Recordando los conceptos de conflicto y la teoría de los juegos, podemos decir que los conflictos se dan en algunas dimensiones de la vida en forma personal o colectiva. La importancia que podemos deducir de los conceptos de conflicto es que no se deben encarar como algo negativo, al contrario, son las respuesta a una situación incomoda que se vive y que está afectando a la otra parte.

En las organizaciones como dice Morgan, (G. Morgan, 1996:160) los conflictos residen en algún tipo de divergencia de interés percibido o real; los trabajadores en las organizaciones perciben estas divergencias y utilizan artimañas para resolver este conflicto. Por ejemplo muchos trabajadores saben que son percibidos de una forma dentro de la organización, pero en la realidad actúan de otra forma para buscar beneficios para él.

Vemos que la organización posee objetivos predeterminados e impone al individuo un comportamiento intencional de dependencia, sumisión o consentimiento apoyado por el poder económico, beneficios, salarios; pero estos objetivos se ponen en contraparte con los objetivos individuales de poder, autonomía e independencia. “Presentándose el conflicto como una discrepancia entre las inspiraciones individuales e imposiciones organizacionales”.²⁵ De esta forma podemos percibir que siempre en las organizaciones hay conflictos y muchas veces estos conflictos se resuelven a través del poder, es decir, estas artimañas o presiones están envueltas de poder. “El poder envuelve habilidades para conseguir que otra persona haga alguna cosa que, de otra forma, no seria hecha”.²⁶ El autor nos demuestra cómo en las organizaciones siempre hay conflictos, pero el poder de los actores influye para resolverlos; en este poder se encuentran subjetividades que influyen en la solución de los mismos.

²⁵ Motta, Paulo. *La ciencia y el arte de ser dirigente*. Santa Fe de Bogotá, Edit. TM Editores, 1993.

²⁶ Morgan, Garet, Op.cit., p.163

Rondeau plantea que “[...] los primeros teóricos de gestión organizacional F.Taylor, H. Fayol, Gulick y otros, contribuyeron para racionalizar la organización del trabajo y trataron poco el conflicto, este era visto como algo que afectaba negativamente la eficiencia de la organización y que debería ser evitado”.²⁷ Actualmente los nuevos teóricos organizacionales ven el conflicto como un motor de cambio, un gestor de innovación, de progreso y desarrollo.

1.2 Negociación colectiva

Para trabajar este tema vamos apoyarnos en la presentación de varios conceptos de negociación realizados por diversos autores, con la finalidad de tener una visión más clara de lo que es negociación, colocando mayor énfasis en la negociación colectiva, sus tipos, sus etapas y las características que plantean los autores.

La negociación constituye un proceso de comunicación dinámica, donde las partes colocan sus puntos de vista y tratan de resolver sus diferencias; justificando sus reivindicaciones, con la finalidad de que al resolver cualquier divergencia se genere una mutua satisfacción que se plasme en un acuerdo entre los actores.

La negociación se da en un escenario complejo donde se presenta una planificación, se organiza una coordinación y se necesita de mucha creatividad. Por esto se dice que es un arte, ya que exige de sus actores cualidades, características y una condición del manejo que los haga cumplir de manera satisfactoria su función.

“La negociación es el proceso de combinación de diferentes posiciones para llegar a acuerdos de acción común. Es el proceso de toma de decisiones en donde no hay reglas acerca de cómo o cuando ser tomadas”.²⁸ Las reglas se organizan durante la negociación y por la habilidad de los negociadores.

²⁷ Rondeau, Alain. A gestão dos conflitos nas organizações, In: Chanlat, Jean François (coord.). *O individuo na organização*. Volume III. São Paulo, Atlas, 1996.

²⁸ Zartman, William, *Teoría y Realidad* In: <http://www.monografias.com/trabajos10/bane.shtml> Visitado en mayo, 2008.

La negociación no es estática, es profundamente dinámica y compleja pues afloran componentes objetivos y subjetivos con situaciones impredecibles; que dependiendo del conflicto, son usadas por los actores para beneficio de una u otra parte durante el proceso.

Para llegar a un acuerdo, se tiene que pasar por el ritual de la negociación, es decir, demostrar a sus representados las normas, procedimientos, rutinas y dificultades que suceden para llegar a las soluciones de sus reivindicaciones; se necesita tener la representatividad del grupo para el cual se está negociando; y debe ser aceptada por todos los miembros.

En el escenario de la negociación participan varios actores, cada uno con papeles diferentes de acuerdo con sus actitudes, reivindicaciones, o ideas preconcebidas. Estas ideas pueden ir cambiando durante el proceso hasta llegar a un acuerdo. Durante la negociación los actores pasan por varias etapas, hasta llegar al acuerdo o a usar la presión a través de huelgas y paros, para conseguir sus objetivos.

Las negociaciones por su propia naturaleza son todas diferentes, no hay ninguna parecida una con otra, lo que es común es la diversidad de intereses y la intención de negociar. Todos se manifiestan de acuerdo con el tema a negociar, con el carácter de la negociación y las intersubjetividades de los actores del conflicto. En la negociación se presentan actitudes y aptitudes manifiestas a través de sus habilidades. Negociar es un acto integral de sus habilidades, sus debilidades, fortalezas y oportunidades.

El objetivo ideal de la negociación es alcanzar resultados satisfactorios para las partes implicadas.

Hay que saber separar el problema de las personas y buscar varias alternativas para llegar a una solución, buscando una negociación justa, ganar - ganar.

Negociar en equipo aumenta la complejidad del proceso, ya que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberán fijarse pautas organizacionales o grupales. Por esto se dice: “que la negociación colectiva es vista como un proceso de establecimiento de reglas”.²⁹

La negociación colectiva se desarrolló como una reacción de los trabajadores contra las desventajas de la negociación individual en una economía capitalista. Pero no solo puede ser vista como una reacción de trabajadores, se da también con grupos de comunidades y asociaciones políticas. La finalidad de la negociación colectiva puede ser vista de dos ángulos diferentes. Desde el punto de vista mercadológico es necesaria la negociación colectiva para ajustar las condiciones de intercambio entre empleados y empleadores. Desde el punto de vista político, se apoya en la noción de que el empleador debe dividir su poder con el sindicato, pero defendiendo la parte que le cabe. La organización es vista como un sistema de poder. (J. Lobos, 1985: 176).

La negociación es un medio para solucionar parcial o totalmente las divergencias, desacuerdos y conflictos. Pero puede ser el inicio de nuevos conflictos.

En la negociación la comunicación oral, escrita y o simbólica juega un rol esencial y estratégico, pero no garantiza soluciones y en algunos casos puede generar más conflicto.

El objetivo de la negociación colectiva es llegar a un acuerdo, respaldado por sus representados, es decir aceptada por todos los miembros. De esta forma todos quedan satisfechos.

Hay varios tipos de negociación y posiciones del negociador como plantea Wanderley, “[...] tenemos la posición ganar-ganar; gana – pierde, y pierde – pierde, en este caso no le importa perder desde que el otro también pierda”,³⁰ o como dice Luciano

²⁹ Lobos, Julio. Op.cit, p.175.

³⁰ Wanderley, J. Op.cit. p.123.

Zajdsznajder,³¹ hay varios tipos de negociación, y todas ellas se caracterizan por ser de naturaleza más simbólica y cultural. Para entender la oposición entre los actores en la negociación, hay que entender que es divergencia, ella es la diferencia entre ideas e intereses. En las relaciones humanas siempre ocurre convergencia y divergencia. Si solo ocurre convergencia no hay interacción posible y si hay solo divergencia se sigue a la indiferencia; siempre habrá una combinación de divergencia y convergencia, esto sirve para aproximar a las partes y ponerlas en movimiento o en acuerdos. El acuerdo de la negociación es la convergencia alcanzada a través de la comunicación entre las partes.

Según el mismo autor hay cinco tipos de negociación, cada una con sus objetivos particulares: la manera como las negociaciones son conducidas; el tipo de lenguaje; las estrategias; las tácticas y las condiciones del ambiente en que se desarrollan las negociaciones. El autor coloca las siguientes tipologías de negociación:

La negociación laboral. “[...] se da entre líderes de patrones y empleados con dos temas básicos, principalmente salarios y condiciones de trabajo [...] La negociación entre las partes y el clima de estos dependen significativamente de las condiciones del sector de actividad, de la economía y de factores políticos relacionados con la fuerza de trabajo”.³²

La negociación diplomática. Tiene por objeto la paz y su preservación; la conclusión de las guerras y el comercio internacional dependiendo mucho de las tradiciones de cada país.

La negociación comercial. Se acostumbra iniciar este tipo de negociación a través de la actualización de determinados eslabones en un círculo de negocios, a pesar que no hay una obligatoriedad, la tendencia es negociar con empresas o personas conocidas y confiables y tiene que ver con las mejoras en las utilidades de los actores.

³¹ Zajdsznajder,, Luciano, *Teoría e prática da negociação*, Rio de Janeiro, Ed. José Olimpio, 1985, p10.

³² *Ibíd*, pp. 10 -18.

La negociación administrativa. Se da en el interior de las organizaciones y entre ellas y es realizada por personas que se encuentran en puestos definidos y reglamentados. Su objetivo es facilitar el cumplimiento de metas y procedimientos. Se realiza en el plano informal, pero debe suceder obligatoriamente la formalización de los acuerdos y conclusiones.

La negociación política. Tiene por objeto negociar cargos, recursos, directrices políticas, proyectos legislativos y decisiones del poder ejecutivo. Una característica específica de la negociación política es la exigencia de que sus resultados se tornen públicos y se desarrollen en este sector, pues sus resultados se manifestarán en actos y hechos públicos.

En estos tipos de negociaciones anteriormente mencionadas, hay un componente principalmente político y de poder que se encuentra presente en la negociación colectiva. En los sindicatos, comunidades, asociaciones, grupos armados y políticos se observan los juegos de poder, rol social, cultural, religioso y posiciones que asumen las instituciones o personas, con intereses objetivos y subjetivos.

En el estudio de la negociación se plantean varias formas que se han determinado como estrategias o tácticas y que han sido sistematizadas por varios estudiosos del tema. Dependiendo de la cultura de determinado grupo social, se plantea formas específicas para la solución de conflictos. Las estrategias son los grandes lineamientos en donde se usan diversas tácticas para resolver el conflicto.

1.2.1 Etapas de la negociación

La mayoría de trabajos en el tema coinciden en que hay cuatro etapas básicas en la negociación: etapa preliminar, antes de la negociación, durante la negociación y después de la negociación. En cada etapa se coloca la necesidad de realizar una planificación previa (J. Lobos, 1985:217) A continuación se explican estas etapas.

1.2.2 Etapa preliminar

En esta etapa hay que preparar el grupo negociador y planificar antes de negociar. En el caso de problemas laborales, que generalmente buscan mejorar el salario y las condiciones de trabajo, se requiere disponer en este ámbito de información referente a los índices de inflación; las utilidades o pérdidas de la compañía; costos, gastos, mano de obra, impuestos, transportes, claridad en los financiamientos de la obra y la estructura legal. Estas informaciones ayudan a argumentar la posición de los actores en la negociación.

Se aconseja que en una negociación colectiva se estructure un equipo de negociadores. Cada uno deberá tener un papel específico y determinante, pudiendo ser uno más inflexible, otro ponderado, otro el que defina la negociación, otro reivindicativo y así sucesivamente para evitar que la presión se vuelva personal.

Es importante que los negociadores que estarán en la mesa, conozcan los escenarios donde se desarrollarán las negociaciones; sepan el idioma y sus formas de comunicación; las costumbres y especialmente deben estar preparados a sobrellevar presiones, sin perder su papel o rol. Existen casos donde los negociadores no conocen las formas de comunicación en determinada cultura; como el idioma y ciertas particularidades en el lenguaje, lo que impide que conozcan el verdadero sentido de lo que se quiere decir con esas formas de comunicación, muchas veces esto complica la negociación.

El escenario de la negociación es muy importante y hay que estar abierto a cambios, muchas veces se inicia la negociación en un lugar y se termina en otro, salas de reunión, hoteles, lugares independientes y otros. Como ejemplo pondremos la experiencia de una negociación con un sindicato que representaba a todos los trabajadores del proyecto; esta obra incluía a dos provincias, una en la sierra y la otra en

la parte oriental del país. El dirigente del sindicato muy hábilmente inició la negociación en la sierra y terminó en el campamento de la provincia oriental. Esto lo hizo porque tenían empleados separados por regiones y había que demostrar que la negociación no es fácil y hacer que todos los trabajadores se enteren de cómo se negociaba los salarios de todos. La empresa entendió la necesidad de hacer este recorrido y se solucionó en un plazo mayor al previsto a través de un acuerdo sólido.

El tiempo es una variable importante en todo proceso de negociación y a veces se convierte en aliado o enemigo, dependiendo como sea utilizado. No se puede negociar con tiempo limitado, hay que tener todo el tiempo que sea necesario. Es fundamental una buena planificación del tiempo, tener un buen acuerdo y saber entender la real magnitud del conflicto.

Otro componente importante es llevar a la negociación todos los recursos que sean necesarios para servir de respaldo y soporte en las posiciones que se construyan. En cierta ocasión, un dirigente le preguntó al gerente, estoy seguro que usted ni sabe cuánto vale un litro de leche, el gerente realmente no sabía y perdió toda la credibilidad. Hay que saber que recursos llevar; si no hay índices oficiales, se pueden elaborar resultados aproximados como saber cuánto vale la canasta familiar y los productos que consumen los trabajadores. Los datos que se tengan, tienen que ser compartidos a todos y no llevar información falsa; dependiendo del escenario, se aportará con gráficos e información estadística que ayude en los posibles acuerdos.

Hay que saber las características de los actores de la negociación, antes de negociar; hacer un análisis de los actores y ver si tienen representatividad de sus bases y autoridad para definir o firmar el acuerdo que se concluya en la mesa de negociación. Este tema es muy importante porque si las personas no tienen el respaldo de sus bases,

se corre el riesgo de que este acuerdo no tenga sustento, lo que hace perder el tiempo y la confianza en las negociaciones.

Por otro lado los trabajadores generalmente son personas acostumbradas a recibir ordenes o a realizar el trabajo que le piden sin cuestionar, muchas veces el líder no es el que cuestiona, es el que manda y obliga a que se haga algo, reproduciendo el sistema jerárquico sin cuestionamientos. Cuando la empresa aclara la situación que vive la organización a los dirigentes, por qué solo puede aumentar el salario hasta tal porcentaje etc., el dirigente y el trabajador se quedan satisfechos con la información. Es importante que el dirigente sepa transmitir estas informaciones al resto de los trabajadores, de ahí la importancia que durante la negociación se den muchos argumentos para que el dirigente tenga claridad de lo que va informar.

Si se le dijera al trabajador la verdad: como anda la empresa, sus utilidades, su balance contable y que se puede hacer para mejorar, tengo la seguridad que habría un compromiso mucho más fuerte con ese dirigente y con la empresa. Además es importante decir a los trabajadores como se va a desarrollar la negociación, las reglas de esta y no simplemente ofrecerles que se va a conseguir tal porcentaje como lo hacen algunos dirigentes sin iniciar la negociación.

Los actores de la negociación tienen que ser personas que sepan usar la empatía, tener una personalidad flexible y saber escuchar. Se debe tener resistencia y paciencia; saber controlarse ante provocaciones y disponer de tiempo durante toda la negociación.

Hay que tener un equipo técnico que ayude con las informaciones: índices económicos, balance contable, canasta familiar, informaciones de negociaciones similares y otras informaciones durante el proceso de negociación.

1.2.3 Antes de la negociación

En el caso de la negociación colectiva se plantean los siguientes componentes:

Definir junto con los dirigentes, las reglas durante la negociación y averiguar de ellos su representatividad ante las bases y disposición para negociar.

Saludar al grupo de forma amable antes de iniciar. Presentarse ambas partes y tener una persona de cada lado para ir escribiendo el acta. Un saludo ayuda mucho a que el conflicto sea más llevadero, el no hacerlo puede agudizar el problema.

Las personas se relacionan si hay una buena comunicación, si no sienten esto, la negociación se estanca y se puede potencializar el conflicto. Imaginemos dos grupos de negociación en donde el dirigente saluda solo a algunas personas, las otras se sentirán marginadas, segregadas, y reaccionarán negativamente en relación a los otros. De ahí la importancia de que el saludo sea amplio y recíproco.

La postura de las personas y sus actitudes son importantes para darle seriedad a la negociación como por ejemplo el mantener contacto visual con los miembros de la mesa cuando se dirigen a ellos. El no hacerlo lleva a sentir desconfianza, generando un espacio de conflicto innecesario.

Es muy importante en la negociación tomar una actitud seria, de respeto y transmitir confianza para que el otro grupo entienda que la negociación debe ser llevada en ese ritmo; perder el respeto y la confianza dentro de la negociación puede llevarla al fracaso.

En una negociación que asistimos uno de los negociadores apoyada su cara sobre la mano, como si estuviese cansado o con sueño, uno de los dirigentes dijo al coordinador de la negociación, ingeniero “ustedes no le están dando la importancia que se merece a esta negociación, su colega esta casi dormido” esta frase hizo que el ingeniero se sienta incomodo con la actitud del dirigente, haciendo que la negociación se vuelva mas áspera, usando mayor presión por conseguir sus reivindicaciones. Aquí se evidencia la importancia de mantener una actitud corporal adecuada.

La forma de vestirse influye en el clima de la negociación. Para explicar me remito a la siguiente experiencia:

Estábamos en el campamento negociando con los dirigentes, todos vestidos con jeans y camisa sport, de repente, apareció un ingeniero muy bien vestido, esta persona desentonó con el grupo y su presencia no fue coherente con el discurso que se venía hablando en el que se explicaba que no había dinero en la empresa. Este individuo que apareció con un traje que claramente se veía caro, fue sujeto de crítica por parte de los trabajadores.

En otra negociación, uno de los dirigentes se puso una camiseta donde se veía un tigre con la boca abierta como si rugiese que tenía el siguiente lema: “si mueven mi salario me vuelvo un tigre”, el mensaje de la ropa era muy subjetivo, quería decirnos que si no se negocia bien el salario, la presión de los trabajadores sería violenta.

Hay que usar poder de la persuasión, con posiciones bien argumentadas, coherentes y claras. Siempre hay que demostrar y persuadir a las personas de que se está haciendo una buena negociación, que se hizo el mayor esfuerzo para llegar a ese porcentaje, que lo que se obtuvo fue lo máximo y fue una conquista, no una derrota.

1.2.4 Durante la negociación

Tener un escenario apropiado para negociar es importante, este debe ser aceptado por las partes, presentable y que signifique respeto a los trabajadores. Es bueno separar otro lugar por si se tiene un intermedio, donde se pueda almorzar o encontrarse sin ser perturbados, muchas negociaciones se resuelven en los bastidores y no en la mesa de negociación. Es bueno que ambas partes sean amables, mantener la cordura, respeto y flexibilidad durante toda la negociación.

Es necesario analizar cada punto e ir negociando uno a uno si fuese preciso, muchos grupos inician por los más difícil, otros, por los ítems más fáciles, no hay una

regla definida, pero siempre hay que tener estrategias alternativas para ayudar a cerrar la negociación.

Hubo un caso donde ya se habían negociado todas las reivindicaciones que estaban en la mesa, los trabajadores habían presionado para conseguir aumentos salariales con una huelga de varios días, al final, se llegó a un acuerdo, ¿pero, los días de huelga no se habían definido como quedarían?, si pierde el trabajador, o la empresa paga esos días. El perder da un sentimiento de culpabilidad y frustración, a pesar de haber conseguido el aumento salarial, —dentro de la cabeza del trabajador este es consciente de que ha luchando por conseguirlo — si la empresa decide reconocer uno o dos de los días perdidos por la huelga, ellos se sentirán mejor y además la empresa queda en un buen concepto, de seriedad y que sabe entender el sacrificio de los trabajadores. Por otro lado, el pagar va ayudar a que los trabajadores se sientan comprometidos con esta. La empresa reconoce algunos días y de esta forma sale del estancamiento que se produjo, del sentimiento de frustración y de la pérdida económica de los trabajadores.

Saber pedir un tiempo para analizar la situación del proceso de negociación es fundamental para no empantanarse durante la negociación, o solicitar alguna aclaración, que muchas veces no se puede hacer en la mesa de negociación. Cuando se ha realizado alguna propuesta que ya está en el límite de la negociación, es importante explicar a los dirigentes que se llegó a los límites de la negociación, esta práctica ayuda mucho para cerrar la negociación. Muchas veces los acuerdos se cierran en los bastidores y no en la mesa de negociación, por eso la importancia de crear un espacio, hacer un intermedio, para después de algunas horas o días retomar la propuesta nuevamente pero ya aclarada.

En la negociación colectiva no es aconsejable presionar tanto, o dejar a los negociadores sin opciones, es importante negociar para que ambos grupos lleguen al acuerdo. No se llega al límite unilateralmente, el límite se da a través del acuerdo, pero es necesario ir dando señales y eso se hace en los bastidores o en el tiempo del intermedio de la negociación.

Durante la negociación hay que crear un clima constructivo, positivo y libre de tensiones. Es bueno escribir lo que ya está acordado, a través de un acta.

La negociación es un instrumento que además de pactar sirve para crear un clima favorable al interior de la organización o grupo que esté negociando. Hay que entender la negociación como un diálogo que ayuda a superar los conflictos, a organizarlos y planificar mejor las cosas.

Se debe demostrar siempre una conducta coherente y no arbitraria. Hay que evitar ataques personales y humillaciones. Es muy importante que los negociadores estén alerta a todo tipo de agresiones, muchas veces son personales o provocadoras con el objetivo de hacer sentir mal a los negociadores.

En una negociación se observó como un dirigente provocaba o daba algunas indirectas a las personas para que ellos cambien la postura del negociador. A un ejecutivo le dijo “usted debe ganar muy bien, porque gasta no solo con la familia, varias veces lo he visto almorzando bien acompañado de la secretaria” esta persona se sonrojó, nadie sabía que salía con su secretaria, el negociador no supo como evitar esta situación, simplemente paró de hablar durante la negociación. Hay que hacer chistes para evitar tensiones y ser coherente con los ofrecimientos que se dicen. Si hablamos de austeridad hay que mostrar que somos austeros y estar preparado para todo tipo de presiones y provocaciones.

En otra negociación, los negociadores de la organización dijeron al dirigente, tenemos que ceñirnos a lo que dice la ley, mostrando el libro de la ley de trabajo en la mano y luego se lo puso sobre la mesa. El dirigente cogió el libro y lo arrojó contra la pared, diciendo: “esto no llena barriga”. Se le respondió: “es verdad, por eso estamos negociando”, no ameritaba replicar ni entrar en polémica, sabía que estaba provocando para perder la cordura y ellos así argumentar para ir a la huelga.

Escribir el acuerdo al que se ha llegado en la negociación es importante.

Es importante ver qué palabras se escriben, qué significan cada una y el alcance de ellas. Es aconsejable escribir luego de haber concluido la negociación y no dejar para otro día, porque una de las partes puede arrepentirse o querer cambiar palabras que después de reflexionar no estén de acuerdo.

Al término de la negociación se escriben las cláusulas a las que se llegó, y se plasma en un documento llamado acuerdo. Se debe ser minucioso en la redacción del acta, cuando una palabra no queda clara en su definición, esta puede ser interpretada de forma diferente, cambiando el sentido que esta tenía en la negociación. Por último, este acuerdo debe especificar el tiempo de duración, de manera que las partes se preparen para la próxima negociación.

1.2.5 Después de la negociación

Cuando se concluye el acto de negociar hay que acompañar los detalles del acuerdo y reforzar la responsabilidad a través de la firma de las partes. El negociador debe disponer de una salida honrosa o as bajo la manga para concluir la negociación, en caso de empantanarse y así planificar una reunión posterior.

Las partes tienen que salir satisfechas y convencidas. Con la certeza de que todos ganaron, esto ayuda no solo a la satisfacción de los negociadores, si no para convencer a las bases de lo que se acordó y evitar situaciones que nieguen la validez de lo acordado,

por eso es que durante la negociación, hay que dar muchas explicaciones claras y argumentadas de porque se llega a ese acuerdo.

Se recomienda planificar la fecha del próximo encuentro y prepararse para el futuro, con informaciones claras, superando deficiencias vividas durante la negociación. Además se debe archivar las actas y acuerdos homologados; en el caso de negociaciones laborales hay que registrar el acuerdo en el ministerio de trabajo respectivo, de esta forma se mantiene su legalidad.

Por último, despedirse personalmente de cada participante o del grupo y propiciar que ellos actúen de la misma forma para consolidar un clima de confianza mutua. Al cumplir todas estas etapas, se puede llegar a una buena negociación, donde ambas partes salen satisfechas.

Las negociaciones colectivas son todas diferentes, pero que pasan por etapas similares buscando el acuerdo que se da entre las partes, durante el proceso de negociación. Lo que hay que comprender es que estas etapas son una guía y no recetas de solución de conflictos, porque cada conflicto y cada negociación tienen sus particularidades propias.

CAPÍTULO 2: LA SUBJETIVIDAD Y LA INTERSUBJETIVIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS

Este capítulo se dedica a presentar el concepto y principales discusiones acerca de la subjetividad y la intersubjetividad, así como sus manifestaciones en el comportamiento humano, buscando dar luces en el análisis de esta investigación.

Conforme el planteamiento de Eugene Enríquez,³³ estudiar el tema de la subjetividad tiene la intención de integrar las dicotomías sobre el hombre³⁴ construidas en los modelos positivistas e instrumentales. El autor citado entiende que la racionalidad instrumental nos hace tener la ilusión de que las emociones, los sentimientos y también la razón humana³⁵ no existen. Para él —y en esto estamos de acuerdo totalmente— la reflexión sobre el sujeto y la importancia de la subjetividad es algo que siempre existió, pese al “silencio” impuesto por dichos modelos: “¿Qué decir [...] de esta cultura de empresa que [...] siempre existió, pero que ciertos ‘aprendices de hechicero’ creyeron poder transformar en una serie de variables susceptibles de ser manipuladas?”³⁶

Mirando críticamente, los modelos de gestión contemporáneos utilizan discursos más “subjetivos”, como el respeto al ser humano, la valorización del talento humano, la responsabilidad social corporativa interna, el cuidado del bienestar y la calidad de vida en el trabajo, justamente para mantener a los individuos sometidos y controlados en su subjetividad. Sobre la base de esta idea, se respalda Enríquez, para quien:

El sujeto humano no es el individuo, siempre más o menos masificado. Es aquél que sabe ser débil, descentrado (de la existencia del subconsciente), que tiene un ‘foro interior’, que respeta, que intenta interesarse por las exigencias, en la mayoría de los casos contradictorias, de su identidad, su yo, de su superyó, de su ideal de ego; es aquél que construye una identidad maleable, siempre inacabada, un ‘si mismo’, arreglo provisional del enigma complejo,

³³ Enríquez, Eugene, Prefacio. In: DAVEL, Eduardo y João Vasconcelos (orgs.), *“Recursos” Humanos e subjetividade*, 4ª. Ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1995.

³⁴ Bueno, malo; perezoso, productivo; rico, pobre; inteligente, entupido, motivado, desmotivado, etc.

³⁵ Razón es utilizada en este capítulo como la capacidad humana de reflexionar objetivamente sobre la realidad.

³⁶ E. Enríquez, *“Recursos” Humanos e subjetividade*, p.8

que es la personalidad, que hace esfuerzos para comprender las determinaciones de que el es objeto, y que posee su 'participación de originalidad y de autonomía', que le permite ser lo que le llamé de 'creador de historia'.³⁷

Se observa que el sujeto, en la definición de Enríquez, es el individuo consciente de su existencia y de su rol en la vida social. Las definiciones de Michel Foucault y de Andrew Chan, presentadas en la introducción de esta tesis, nos lleva a pensar que el sujeto es tan conciente de su proceso de subjetivación³⁸ que puede elegir cómo la construye y re-construye.

Andrew Chan articula el poder, la subjetividad y la resistencia, en la visión Foucaultiana, para elaborar su propuesta. En este sentido, el poder actúa indirectamente en el interior de la persona y opera por medio de las promociones de la subjetividad, intentando convertir al individuo con una serie de objetivos y ambiciones personales. El individuo debe trabajar en cuatro niveles de poder y libertad, en una actividad dual y recíproca de organizar la propia subjetividad y contrariar, desafiar y cuestionar los caminos con que su subjetividad ha sido construida. Esto se puede resumir según Chan (A. Chan, 2000) en lo siguiente:

- *Poder y libertad para*: ámbito en que la utilización agónica de la razón se encuentra en pleno uso, desafiando y cuestionando los discursos organizacionales vigentes.
- *Poder y libertad de*: en que el sometimiento a los discursos es la respuesta encontrada por el individuo para construir su subjetividad.

Algunas organizaciones adoptan ciertos discursos para influir en los procesos de construcción de subjetividades.

³⁷ E. Enríquez, Op.cit, p.20.

³⁸ Proceso de subjetivación es lo mismo que proceso de construcción de su subjetividad.

Como indica Schwartz³⁹ esto es parte de una estrategia totalitaria para impedir y ofuscar la subjetividad humana.

Un ejemplo de esto nos brinda Enríquez: “La gestión por el afectivo ha llevado a una psicologización de los problemas, de tal forma que los individuos ajenados ya no se preguntan si su mal desempeño es un efecto de la estructura. Ellos lo vivencian [...] como un fracaso estrictamente personal”.⁴⁰

Chan expresa que a partir del uso agónico de la razón el individuo puede cuestionar dichos discursos y reflexionar hacia un cambio de actitud y, también, de los propios discursos. Dando soporte a esta idea, se puede pensar que “el hombre [...] sólo puede tornarse él mismo, sin existir más miedo que de si mismo y de su imaginario” (Enríquez, 1995:22).

Regresando al concepto de subjetividad, es posible percibir que Enríquez la asocia a la personalidad en la configuración Freudiana de ésta, entendiendo la subjetividad como una manifestación particular de cada persona, y que se remite a la historia que el individuo trae desde su niñez, teniendo influencia del ambiente en que se ha desarrollado. y su formación de la personalidad.

“La personalidad es el conjunto de características y rasgos que configuran la forma de ser de un individuo; son los caracteres psicológicos que marcan una persona.”⁴¹ Esta personalidad se encuentra compuesta por el temperamento, que es un aspecto del individuo relacionado con los factores hormonales y el sistema nervioso y el carácter, que es el modo de ser de la persona, su forma de comportarse.

³⁹ Schwartz, Howard S. *On the psychodynamisc of organizacional totalitarianism*, Journal of Management, v. 13, no. 1, 1987.

⁴⁰ E. Enríquez, “*Recursos*” *Humanos e subjetividade*, pp.19-20.

⁴¹ Diccionario Salamanca, Madrid, Grupo Santillana de ediciones S.A, 1996, p. 1199.

Complementando esta idea, Jorge Ruben Volnovich⁴² menciona que la subjetividad no está restringida al individuo; basándose en el concepto de metamorfosis de Kafka, el autor indica que ésta se refiere a una dinámica en la cual participan: “la mente, los afectos, el cuerpo, los vínculos, el trabajo, la casa y los otros” (Volnovich, 1995:63).

En esta tesis, cuando nos referimos a las intersubjetividades, queremos abordar los procesos subjetivos que se construyen colectivamente a partir de la interacción social canalizada en defender intereses comunes de los individuos.

Las intersubjetividades se presentan en grupo y se pueden manifestar en diferentes tipos de comportamiento.

La subjetividad aflora constantemente según cómo el otro interactúe con nosotros. y cómo nosotros construimos nuestra subjetividad. Situaciones de interacción humana, muy comunes en el ambiente laboral, evidencian más estas construcciones, tales como: los eventos sociales, sean formales —fiestas de navidad y almuerzos de negocios —, cotidianos —el día a día en el trabajo—, los debates, los afectos, los conflictos y las negociaciones.

Como dice María Elizabeth Zamora las subjetividades nos dan el camino para el conocimiento de los grupos laborales, saber cómo estos piensan, actúan y se posicionan ante los demás, en relación a los grupos en que interactúan:

La subjetividad se concibe como la capacidad de interacción, intencionalidad, negociación, pero también como capacidad de pensar [...] las prácticas laborales cotidianas desde el espacio del proceso de trabajo. [...] las interrelaciones y la negociación que van de lo individual a lo colectivo y que se cristalizan en organización informal del trabajo.⁴³

⁴² Volnovich, Jorge. *Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal*, Petrópolis, Ed Vozes, 1996.

⁴³ Zamora, María. Control objetivo del proceso de trabajo, México D.F. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad IZTAPALAPA, 2002. Link: <http://www.eumed.net/tesis/2007/merzr/2.htm> . Visitado mayo, 2008.

Reiterando, las subjetividades pueden ser entendidas como todas las manifestaciones que el ser humano expresa o tiene en el interior de su ser, y que afloran consciente o inconscientemente en momentos de placer, de gozo, de alegría o, a su vez, en momentos críticos o de angustia. También puede ser definida como la carga emocional y sentimental que traen las personas de acuerdo a la formación de su personalidad, su cultura, sus hábitos y sus costumbres que se acumulan a lo largo de sus años de vida, en la interacción con el mundo.

Para comprender el concepto de la intersubjetividad, María Aguilera (2008) indica la importancia de la empatía en este proceso, es decir, ponerse en el lugar del otro:

El concepto de comprensión empática es una variable importante en el estudio de la intersubjetividad, de la calidad de una relación y el establecimiento de relaciones más significativas. Que ayudaría mucho en los conflictos y negociaciones.⁴⁴

Marlene Melo (1995) comenta que el comportamiento de un individuo dentro de la relación laboral está determinado por las posibilidades de movilizar la solidaridad, la empatía y de asociarse con sus colegas; de su capacidad para construir y establecer relaciones y alianzas, y por último, de soportar las tensiones psicológicas resultantes del riesgo de un conflicto.

Por otro lado, el tema nos hace reflexionar sobre la historia que trae cada persona y si esta puede conducir a una identificación grupal, estableciendo la formación de grupos similares en sus intereses. De acuerdo a Morgan (1995), a esto se lo llamaría subcultura organizacional. Este concepto refuerza en las palabras de Hugo Zemelman, citado por Zamora (2002):

[...] la subjetividad nos remite a una amplia gama de aspectos de la vida social (espaciales, económicos, políticos, culturales, laborales, corporales), ritmos temporales y escalas espaciales diferentes, desde los cuales se producen y reproducen redes de relación laboral mas o menos delimitadas que desarrollan practicas laborales distintivas a partir de los cuales los trabajadores refuerzan

⁴⁴Aguilera, María, Comprensión empática y estilo de negociación en la relación de pareja, www.paginasprodigy.com/alais México D.F. visitado mayo, 2008.

sus vínculos internos y construyen una colectividad laboral que tiende a ser contrastante frente a otras.⁴⁵

Por esto se defiende que “la subjetividad, además de ser memoria, conciencia y cultura, es una dimensión donde se cuece y se expresa lo incierto [...]; por ello hay que considerarla [...] como un continuo, un proceso dinámico que [...] se cristaliza en concepciones, en instituciones, en colectivos laborales.”⁴⁶

En relación al tema, estamos de acuerdo con Zamora (2002) sobre el hecho de que no hay posibilidad de encasillar al sujeto en significados pre-determinados; o al hecho de que una situación correspondería a un solo significado, en una relación interpersonal. De todas maneras, a través de la comunicación y de los procesos simbólicos inherentes a ello, en una relación laboral, se puede pensar que los significados posibles en la coyuntura se mueven en un espacio finito, con límites definidos por las estructuras trans-subjetivas, y las de la propia cultura y la subjetividad. Es importante recalcar que el ser humano necesita referencias, tener algo concreto en que basar su acción y, por estos motivos, la construcción de la subjetividad, a partir de relaciones intersubjetivas, no puede ser necesariamente tan cambiante o tan relativa.

Juan Pablo Ramírez-Sánchez,⁴⁷ al hablar sobre la intersubjetividad, la define como la presencia del hombre en medio de los sujetos. A partir de una controversial discusión sobre si el hombre es o no es un ser social, Ramírez-Sánchez (2008) se posiciona en que el hombre tiene una naturaleza esencial, pero igualmente posee la capacidad de interrelacionarse. Lo que este autor denomina personalismo comunitario, combina la

⁴⁵ Zemelman, Hugo, Conocimiento y sujetos sociales, contribución al estudio del presente, El Colegio de México, jornadas 111, Agosto del 2000, p. 226.

⁴⁶ Zamora, María, Control objetivo del proceso de trabajo, México D.F. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad IZTAPALAPA, 2002. [Link: http://www.eumed.net/tesis/2007/merzr/2.htm](http://www.eumed.net/tesis/2007/merzr/2.htm) . Visitado mayo, 2008.

⁴⁷ Ramírez-Sánchez, Juan Pablo, *Intersubjetividad la presencia del hombre en medio de los sujetos*. España. Link: <http://www.monografias.com/trabajos15/antropologia-filosofica/antropologia-filosofica.shtml> visitado abril, 2008.

tendencia a la personalización⁴⁸ y a la socialización,⁴⁹ y esto solamente puede suceder en el “encuentro”, que se realiza en cuatro momentos:

1- Primer momento. Es la ausencia de comunicación ínter subjetiva, las personas con las que se encuentra el sujeto, aparecen en la consciencia como objetos. Es la tiranía del anonimato (se dice, se hace, se piensa) la generalización de los colectivismos inhumanos.

2.- Segundo momento. Es el encuentro llamado personal, se relaciona con la conciencia y es cuando las dos partes ya se consideran como sujetos: empieza el proceso de la intersubjetividad: nos entendemos mutuamente, nos comprendemos intercambiando coincidencias. El acercamiento se hace por acción recíproca y alternada, dando inicio a una interrelación.

3.- Tercer momento: Es el encuentro personal y afectivo, en que la respuesta espontánea del otro se caracteriza por manifestaciones afectuosas frente a la expectativa del encuentro.

4.- Cuarto momento: El encuentro se hace con un compromiso personal. Significa a empeñarse, obligarse a responder de forma comprometida y recíproca. Implica sostener las verdades de ambos sujetos. Es el momento del reconocimiento de las similitudes y de los procesos de identificación, en que participan sentimientos, pensamientos y palabras, con lo cual la cercanía es personal, dialogan hasta llegar al afecto o al amor, en los que se da origen fundamentos: psico-fisiológicos, históricos-sociales, psicológicos, metafísicos y físicos.

Finalmente, Ramírez-Sánchez complementa:

⁴⁸ Ramírez-Sánchez, 2008, define la personalización como un proceso que lleva a desarrollar los valores de la persona humana, su autoconciencia y su autodominio, a la vez que es responsable para integrarse en comunidad.

⁴⁹ De acuerdo a Ramírez-Sánchez, 2008, la socialización es la capacidad de valorar la persona y reconocer la tendencia a solidarizarse con los demás.

El encuentro desemboca en la comunidad; en el “nosotros”. La relación yo-tú no se cierra en dos personas excluyentes, sino que se abre a otros “túes” y así se convierte en la comunidad del “nosotros”. La proyección social de la persona, su sociabilidad y responsabilidad solidaria son algo esencial en la constitución del yo, lo cual se realiza cuando todo hombre es interpelado, como persona como otro ser humano. Esa relación pasa a ser comunidad o nosotros, con la cual el hombre se desarrolla material, intelectual y espiritualmente.⁵⁰

De esta definición podemos concluir que nuestras subjetividades se elaboran y reconstruyen en relación con el otro; se van reformulando en la relación con la comunidad, con el “nosotros”.

En el encuentro, las personas se relacionan y ofrecen sus potencialidades; se miden en relación al otro, se identifican con la persona que se parece a ellos o que les genera empatía, manteniendo una relación cordial. Hay casos donde el actor no se relaciona bien, creándose un conflicto de relación interpersonal — me cae mal esa persona—, muchas veces no sabemos por qué. Esto se debe a varios factores: forma de relacionarse, hábitos, personalidades contrarias, cultura y formación confrontada y subjetividades diferentes.

Para cerrar esta discusión, Eduardo Losicer⁵¹ refuerza la idea de que la subjetividad no se define solo por la oposición con el término objetividad (concreto, real) y tampoco se refiere a un individuo psíquicamente aislado. El sujeto solo se puede concebir en la relación con otro sujeto, en una relación intersubjetiva. Para este autor: “no hay diferencia entre sujeto psíquico [...] y sujeto social...” (E. Losicer, 1995: 69).

Se puede entender a las subjetividades individuales estrechamente vinculadas y articuladas con las intersubjetividades, desde esta perspectiva. En el ámbito organizacional, el individuo no debería ser considerado solamente un recurso. Más bien, es un sujeto implicado en los procesos institucionales, producido y productor de la vida

⁵⁰ Ramírez-Sánchez, Juan Pablo, *Intersubjetividad la presencia del hombre en medio de los sujetos*. España, Link: <http://www.monografias.com/trabajos15/antropologia-filosofica/antropologia-filosofica.shtml> visitado, abril. 2008.

⁵¹ Losicer, Eduardo, *A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise*, In: Davel, Eduardo y João Vasconcelos (org), “Recursos” Humanos e subjetividade, 4ª. Ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1995.

organizacional, ya que la organización solo puede existir dentro de esta relación intersubjetiva.

2.1 Elementos inter - subjetivos

Este ítem está dedicado a explorar algunos de los elementos subjetivos que servirán como categorías de análisis de los casos estudiados.

Entendiendo que la subjetividad está condicionada a las relaciones entre sujetos, —inter-subjetivas—, es necesario diferenciar entre elementos subjetivos e intersubjetivos. Por estos elementos, entendemos todo lo que puede apoyar en la construcción de la subjetividad: las emociones y los sentimientos; los valores humanos; la dinámica grupal y la construcción de subjetividades; la cultura social y organizacional y las fuentes de poder en las organizaciones.

2.1.1 Las emociones y los sentimientos

La racionalidad, en opinión de Shrivastava y Mitroff,⁵² está vinculada a los procesos conscientes de toma de decisión, de elección óptima de un curso de acción y de un comportamiento. Estos autores defienden la imposibilidad de prever el comportamiento humano y de establecer una exactitud a través de la racionalidad. Elster⁵³ concuerda con los autores sobre el tema, cuando advierte que se intenta explicar el comportamiento humano, pero que no siempre la intención expresada se realiza en la práctica. Esto se debe a condiciones complejas e inexplicables como el deseo, las emociones y otros elementos ilógicos que son parte de la existencia humana.

Las emociones en el contexto laboral, pese a que han sido relegadas a último plán en la construcción de las políticas y las estrategias organizacionales, ejercen una

⁵²Shrivastava, Paul, Ian I. Mitroff and Mats Alversson. Nonrationality in *Organizational Action*, Int. Studies of Mgt. & Org., Vol. XVII, No. 3, 1987.

⁵³ Elster, Jon, *Nuts and bolts for the social sciences*, Cambridge University Press, 1991.

influencia significativa en las relaciones humanas y, en el caso de esta tesis, en la construcción de las subjetividades.

Briner⁵⁴ estudió los múltiples roles que la emoción desempeña en el ambiente del trabajo: los conceptos de bienestar laboral; los estadios de estrés y de satisfacción; las formas de expresión y la racionalización de las emociones, que se transforman en sentimientos.

Martínez y otros (2002) definen la emoción, como un proceso fisiológico, cognitivo y motor que cumple funciones de adaptación para el ser humano. Briner (1999) refuerza la importancia de concebir a la emoción siempre asociada al comportamiento manifestado y a la cognición humana — la manera como interpretan significados—. Igualmente enfatiza la necesidad de tratar las emociones en la interacción humana.

El Miedo. Esta emoción básica, siempre está presente en la mesa de negociaciones colectivas, sin embargo está mucho más vinculada al imaginario que necesariamente a la realidad. Según el diccionario Salamanca de Lengua Española, el miedo “es un sentimiento desagradable que se suele experimentar ante un peligro o dolor y que produce reacciones de defensa o de huida. Temor o recelo que ocurra algo contrario a lo deseado.”

El miedo, inherente al ser humano, se puede dividir en tres categorías, de acuerdo a Delumeau:⁵⁵ los miedos permanentes — como el miedo a la muerte y a lo desconocido —, los miedos cíclicos — como el miedo del fin del mundo — y los contextuales — condicionados a una situación determinada —.

⁵⁴Briner, Rob B, *The neglect and the importance of emotion at work. European Journal Of Work And Organizational Psychology*, vol. 8, no. 3 ,1999.

⁵⁵ Delumeau, Ja. (dir). *Injures et Blasphemes*, Paris, Imago,1989.

Diccionario Salamanca de la Lengua Española, Barcelona, Ediciones Grupo Santillana

Dinorá Meinicke & Nielson Barbosa da Silva (M. Dinorá & N. Barbosa da Silva, 2007: 43) definen el miedo como un “temor a algo específico, objetivo, concreto y determinado, externo a la persona, y cuya aproximación provoca inquietud y estado de alerta”. En este sentido, el miedo es la percepción de un peligro real que amenaza a la persona de alguna manera.

Sin embargo, Paulo Motta (2002) indica que el miedo no siempre está vinculado a lo real, muchos de nuestros temores no suceden. Para el autor citado, el miedo empieza por la conciencia de factores de riesgo que están fuera del control del individuo. Esta conciencia pasa por dos momentos: primero, por la percepción humana sobre su vulnerabilidad y sobre su capacidad de reacción frente a los factores de riesgo; segundo, por la conexión entre lo interno —percepción— y lo externo —realidad—.

La Agresividad. Este sentimiento es otro elemento que merece atención en la relación humana. Según Teresa Glomb & HuiLiao (T. Glomb & H.Liao, 2003) la agresividad puede ser estudiada en dos perspectivas: enfocada a la organización o entre individuos que tienen comportamientos hostiles dirigidos a otros individuos con la intención de hacerles daño.

La agresividad, en esta tesis, fue tratada como resultado de la manifestación de emociones básicas: miedo, ira o envidia y que se puede desarrollar en los procesos de negociación colectiva.

La persona agresiva generalmente es manipuladora y puede manifestar este estado de forma activa o pasiva a través de la ironía, la imposición de un tono de voz más alto; empleando estrategias —visibles o no— que generen miedo, culpa o vergüenza, ya sea con palabras, silencios, agresiones físicas o actitudes violentas. Las estrategias no tan visibles son parte de lo que se llama acoso moral o agresividad pasiva (Hirigoyen, 2002)

y pueden estar institucionalizadas en la dinámica de las relaciones humanas de una organización. Complementando lo expuesto, se puede decir que:

La agresividad pasiva es mucho más difícil de detectar. Tradicionalmente se consideró que se producía en forma de sabotaje. Los trabajadores pasivo-agresivos eran aquellos que ponían todo tipo de trabas a las actividades de la empresa. Hay otros que se comportan primero pasivamente, aparentando renunciar a sus derechos y que cuando ven que el resultado no les es favorable se comportan en forma agresiva, primeramente pasan y posteriormente amenazan o critican.⁵⁶

La arrogancia y el orgullo. Son actitudes de las personas que intentan demostrar superioridad frente al resto de individuos.

Las personas orgullosas y arrogantes al momento de una discusión no ven las razones de la otra parte; sienten al otro como un contrincante; incluso aunque el orgulloso llegase a ser consciente en su fuero interno de estar en un error, mantendrá su postura por no pasar por la humillación de reconocer su equivocación. El malestar para este tipo de personas consiste en interpretar como una humillación el decir “me he equivocado”. Estas actitudes hacen que en los convenios no se den fácilmente y se termine haciendo un mal convenio.

La arrogancia es una cualidad negativa que se refiere al excesivo orgullo de una persona en relación consigo misma, una persona arrogante tiende a exagerar, a menudo su propia importancia. A menudo estas personas no se dan cuenta de su comportamiento y se niegan a reconocer que lo son. Una persona arrogante en extremo normalmente intentará echar por tierra los puntos de vista y opiniones de las otras personas, con el objetivo de situarse por encima de estas.⁵⁷

Para finalizar, Martínez-Sánchez y otros (200:71) establecen la diferencia entre sentimientos y emociones, haciendo hincapié en que los sentimientos son componentes ligados a la respuesta de una emoción. El sentimiento, para los autores citados, se refiere a la “toma de conciencia de la ocurrencia de una emoción, cuyo núcleo principal

⁵⁶ Psicología online, *Agresividad activa y pasiva*, <http://www.psicologia.nu> visitado marzo, 2008

⁵⁷ Arrogancia, enciclopedia libre, <http://es.wikipedia.org/wiki/arrogancia>. visitado mayo, 2008

es el placer o desagrado que se desprende de la situación”. En otras palabras, es cuando la emoción se torna consciente para el individuo.

2.1.2 Los valores humanos

Los valores pueden ser entendidos desde diversos puntos de vista: filosófico, social, psicológico, cultural, antropológico e, incluso, organizacional.

La base filosófica para definir los valores está estrechamente encadenada con la idea de valores universales o a través del concepto de la moral, elementos que hacen imposibles el cuestionamiento de la legitimidad de los mismos.

En términos empresariales, hay una connotación utilitarista o instrumental, como se puede ver en la siguiente definición: “los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social”.⁵⁸

El trabajo desarrollado por Bujardón-Mendoza (2008) ofrece una visión que nos permite entender el concepto de valores y la evolución histórica de las distintas acepciones del término:

- Desde la idea de la virtud imperturbable del espíritu, en sentido filosófico-religioso, pasando por la concepción subjetivista de que el valor es el “precio” dado por el propio hombre, el concepto de valor asume, luego de la aparición del capitalismo, la subordinación al valor supremo, el dinero.
- El Marxismo agrega valor a esta concepción, abordando el tema bajo la dialéctica entre lo objetivo y lo subjetivo, de la correlación entre la vida material y espiritual del hombre, sustentando que el valor se construye en una relación sujeto-objeto.

⁵⁸ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeValoresYCaracter%EDsticas>. Visitado en noviembre, 2008.

- Actualmente, el concepto de valor aparece en forma de juicios o proposiciones de valor que se dan a nivel micro, no pudiendo existir valores universales.⁵⁹
- Los valores se constituyen en motivos que orientan y regulan la acción humana y son contruidos desde lo cognitivo y lo afectivo. Ellos se estructuran jerárquicamente.
- Cuando se habla de valores subjetivos —plano de lo ético, lo estético y otras formas de conciencia social— ellos se manifiestan a través del lenguaje y de la actividad humana, y por ende también tienen carácter objetivo.

Asumiendo lo anterior, el valor es factible de ser objetado, muchas veces es circunstancial y relativo; y está circunscrito a las dimensiones espacio-tiempo.

2.1.3 La cultura social y organizacional

El elemento cultural es tal vez lo más vital para entender la subjetividad humana. La UNESCO declaró, en 1982, que la cultura posibilita la reflexión del hombre sobre el mismo y, consecuentemente, orienta no solamente la acción y el comportamiento sino la razón humana.

Es ella (la cultura) la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trasciende...” Declaración de México, 1982.⁶⁰

Tomando en cuenta esta definición, se puede afirmar que la cultura es, al mismo tiempo, un espacio para que el hombre la construya y se construya a si mismo, reforzando la idea de que la subjetividad solo puede ser posible en la relación social.

⁵⁹ “...se puede hablar de valores humanos universales, pero ¿significan por su contenido aplicables a todo el planeta?, ¿pueden ser asumidos en la educación, en la formación de la personalidad y de los profesionales de la misma manera en Cuba que en Chile, en España o en Japón, valores humanos tan manoseados hoy como la democracia, la tolerancia y la autonomía?” (Bujardón-Mendoza, 2008, Pág. 10).

⁶⁰ http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf, Visitado mayo, 2008.

De acuerdo al trabajo desarrollado por Amigo (2001), desde el siglo XVIII el romanticismo impuso una diferencia entre civilización y cultura. El primer término se reservaba para nombrar el desarrollo económico y tecnológico, lo material; el segundo para referirse a lo espiritual, es decir el cultivo de las facultades intelectuales. En la palabra “cultura” cabía, entonces todo lo que tuviera que ver con la filosofía, la ciencia, el arte, la religión. Un hombre era culto o inculto según hubiera desarrollado sus condiciones intelectuales y artísticas. Actualmente se ha desarrollado el sentido social en la cultura, entendiendo que:

“[...] cultura designa el conjunto total de prácticas humanas, de modo que se incluyen las prácticas económicas, políticas, científicas, jurídicas, religiosas, sociales en general. Hay que señalar que cuando se estudian los hechos sociales, por ejemplo la economía o el arte, se toman estos aspectos en forma parcial, aunque en la realidad están estrechamente relacionados. Esto ocurre por la imposibilidad del pensamiento humano abarcarlo en su compleja red de interrelaciones. Así no se puede explicar cabalmente la historia del arte, si no se hace referencia a la historia económica, a la política, a las costumbres, la moral o las creencias de la época.” (Amigo y Szir, 2001, p. 13).

En las ciencias sociales el sentido de la palabra cultura abarca el conjunto de las producciones materiales y no materiales de una sociedad —normas, creencias y valores—. En este sentido, la cultura puede ser entendida como el repertorio de significados que un grupo social comparte en determinada época. El concepto no debe estar circunscrito solamente en las expresiones y manifestaciones culturales evidentes, más bien debe incluir las premisas, lo que uno entiende como verdad, los valores y elementos no materiales. De acuerdo a Cufre (2008):

La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestirse, religión, rituales normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista podríamos decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.⁶¹

El concepto dentro del ámbito organizacional solamente puede ser comprendido si antes pensamos a la organización como una construcción social. Conforme aclara

⁶¹ Cufre, Héctor, Cultura y estética contemporánea, Ediciones Polimodal, www.monografias.com visitado marzo, 2008.

Morgan (1995), las organizaciones son realidades socialmente construidas que se encuentran más en las mentes, en las relaciones y en los comportamientos, que en los conjuntos concretos de reglas.

Para comprender la cultura de una organización es necesario desvelar tanto los aspectos visibles y los no tan visibles del proceso de construcción de la realidad. Edgar Schein (1980:12) define así a la cultura organizacional:

Un patrón de supuestos básicos aprendido por un grupo mientras buscaba solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna. Este patrón ha funcionado suficientemente bien como para considerarse válido y, por ende, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a estos problemas.

Se observa que el concepto de Schein está vinculado al aprendizaje de un grupo (cognitivo-social) y a la búsqueda por solucionar un problema. Esto también conlleva a reflexionar que la cultura no puede ser estática, ya que la realidad social es dinámica y el proceso de aprendizaje grupal también. Como señala el concepto de Schein, la cultura organizacional interfiere en la manera de hacer, desarrollar y mantener los negocios ya que justamente refleja el marco colectivo de valores, creencias, sentimientos, ideas y relaciones interpersonales de una organización.

Es importante resaltar que el contexto externo es igualmente influyente en la construcción cultural de una organización, lo que conlleva a aceptar las conclusiones del trabajo de Geert Hofstede, para quien las culturas nacionales y organizacionales se superponen. Es primordial, por lo tanto, conocer los principales rasgos de las culturas nacionales con que la empresa está involucrada o participa en negocios. Apoyados en el estudio de Hofstede y de Smith, entendemos que no es posible hablar de una cultura en singular, ya que las personas que son parte del universo organizacional cargan su “cultura” y la comparten entre ellos, hasta llegar a referenciales comunes. Compartimos con el Smith que es incoherente hablar de una cultura global, unificada, pero sí podemos

entender una cultura en que diferentes universos de significaciones están siendo compartidos en un proceso permanente de construcción.

Uno de los medios para sé conocer estos diferentes universos de significaciones es el lenguaje, que va más allá del idioma mismo. El lenguaje es una forma de expresión y de comunicación en el sentido *lato sensu*: la escritura, el lenguaje oral, el lenguaje corporal. El “idioma corporal”, para Stephen,⁶² nos sirve para expresarnos, con los movimientos del cuerpo, nuestro estado de ánimo como por ejemplo, tristeza, alegría, energía, agresividad, afecto, cólera, admiración.

El lenguaje es una dinámica socio-cultural; indica un amplio repertorio de signos y significados que una sociedad va elaborando a través del tiempo y que le caracteriza y da una identidad. En definitiva puede decirse que es una creación y una construcción social.

Por otro lado, como indica Balalai (1989), el habla es una acción y producto individual. Cada persona en particular realiza actos de habla, utilizando el lenguaje que conoce. De ahí que surjan los modismos, jerga, o expresiones muy particulares de cada persona o grupos de personas. Por este motivo en una relación humana, dentro del ambiente laboral, es sumamente importante conocer los modismos, las expresiones verbales / corporales o las palabras que el grupo utiliza, así como los significados aparentes y ocultos.

Los choques culturales mayormente surgen por la intolerancia y, muchísimas veces, por el desconocimiento sobre el comportamiento de la otra cultura. Entender la otra cultura ya es un paso importante para aprovechar la diferencia hacia el desarrollo de individuos y de organizaciones.

⁶² Marlett, Stephen, Lengua, Idioma <http://www.sil.org/capacitar/socio1x/lenguadialecto.htm> , visitado mayo, 2008.

2.1.4 Las fuentes de poder en las organizaciones

Hablar de cultura nos conlleva a discutir, aunque muy superficialmente, el poder. El poder se “ha definido como la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros”.⁶³

En la visión sociológica, gracias al trabajo de Max Weber, generalmente se defiende la idea de que las personas tienen el poder. La concepción weberiana de poder apunta hacia un poder formalizado en la estructura jerárquica, cuyas bases están asentadas en la autoridad formal. Morgan (1995) indica, sin embargo, que las fuentes de poder son múltiples, de acuerdo a donde se va utilizar el poder, y no solamente se concentran en lo formal. Por ejemplo, puede ser la fuerza física, o la habilidad manual entre un grupo de artesanos, o el que detiene conocimientos específicos sobre un tema, la legitimidad religiosa, la tradición, el carisma, el control de los medios de producción, el control simbólico, la capacidad de influir en grupos y desarrollar coaliciones, y otros.

El poder es, entonces, relativo, limitado, no absoluto, y debería estar relacionado con la contraparte a la cual se dirige, ya que la legitimidad puede estar basada en el reconocimiento que el otro tiene sobre la capacidad de influencia. De este modo, puede neutralizarse a partir de otra fuente de poder, pero puede ser un proceso lento y a veces costoso. Por ejemplo, en una transacción con el sindicato, los trabajadores tienen el poder de hacer una huelga para presionar al patronato a una decisión favorable al grupo. Sin embargo, la empresa tiene la facultad de no cancelarles sus haberes, por los días de huelga. Dependiendo de la situación, a veces es conveniente prolongar la huelga como mecanismo de presión simbólica, hasta que la contraparte ceda en la negociación.

⁶³ Diccionario Salamanca de la lengua española, Grupo Santillana de Ediciones S.A, Barcelona, 1996.

En una perspectiva asimétrica, como generalmente se manifiestan las partes en una situación de conflicto, el poder asume el significado de dominio, de imposición, de coerción, de violencia.

En una mesa de negociación, la idea es que cada parte pueda tener las mismas oportunidades de utilizar los recursos de poder disponibles, reconociendo y siendo reconocido como sujeto en la relación. Desde esta visión, que es defendida por Hannah Arendt,⁶⁴ el poder es entendido como simétrico y sirve para solución de problemas, en que la premisa subyacente consiste en el respeto y la legitimidad de todos los actores.

2.1.5 La dinámica grupal y la construcción de subjetividades

El individuo es complejo y más aún cuando está con otros individuos.(J. F. Chanlat 1996) indica que hay algunas dimensiones individuales que han sido olvidadas en el contexto organizacional y que este es la base de los conflictos organizacionales más comunes.

Pese que el individuo es un ser singular, también es social (J. F. Chanlat, 1996) y busca interactuar de diferentes maneras con sus pares. Por una dificultad natural para manejar la complejidad del ambiente y las relaciones humanas, el individuo construye sus estereotipos, justamente para simplificar la realidad y facilitar su convivencia. Sin embargo, los estereotipos también conllevan a posibilidades de exclusión, de prejuicios, de conflictos.

Lo que llamamos colonialismo interno puede representar los estereotipos y la intolerancia hacia la cultura ajena, generando o incrementando las posibilidades de conflictos por el tema. El colonialismo es una forma de dominación entre países mediante el cual un país o metrópoli mantiene bajo su poder político a otro ubicado

⁶⁴ Arendt, Hannah, *Sobre la violencia*, Buenos Aires, Ed. Alianza, 2005. p.151.

fuera de sus fronteras.⁶⁵ Entendido dentro del contexto organizacional, podemos llamar colonialismo interno a la forma de dominación en que una autoridad mantiene bajo su poder jerárquico y formal a otras personas. La legitimidad, en este caso, es basada en la autoridad y en la estructura formal y presupone una obediencia y una dependencia exclusiva del líder formal.

En una comunidad local, algunos líderes utilizan mecanismos de este colonialismo para la dominación ideológica del grupo, ejerciendo una presión política para que se acepten los conceptos y las ideas del grupo dominante. La exclusión de parte del grupo significa una marginalización e implica una serie de sanciones, muchas veces simbólicas, pero siempre bastante convincentes.

Por el ejemplo anterior se puede ver la complejidad de la relación humana: por un lado, la necesidad social evidente que tiene el individuo, hasta el punto que muchos pueden “negociar” algunos valores e intereses para ser parte del equipo; por otro lado, la inminente situación de conflicto por divergencia de intereses, de percepciones, de valores, etc. Las relaciones de poder implícitas y subyacentes, las emociones, las reacciones, en fin, hablar sobre el comportamiento humano, involucra diferentes variables y todas muy complejas.

Del Prette y Del Prette (2001) describen dos formas de entender las relaciones interpersonales: la explicación lineal, en que las reacciones humanas son resultado de eventos antecedentes —causa-efecto— y la explicación sistémica, en que hay una combinación ordenada de elementos que interactúan para producir un resultado. Esta última visión parece la más coherente en el caso de esta tesis, ya que asumimos la premisa de que diferentes elementos subjetivos son los responsables por la construcción de subjetividades en el proceso de negociación colectiva.

⁶⁵ Frontera, área límite entre dos territorios.

Moscovici (2004) señala que la forma de interacción humana más frecuente y usual es representada por la comunicación – verbal y no verbal. La comunicación está vinculada al proceso de percepción y a los valores humanos desarrollados en la convivencia. La autora refuerza que las relaciones humanas pueden mantenerse en un estado de armonía y permitir un trabajo cooperativo. Sin embargo, el conflicto y la desintegración de esfuerzos también es parte de la relación interpersonal y es la más común en el contexto organizacional. Por este motivo defiende que la competencia interpersonal es de vital importancia en el manejo de un grupo.

Leite (1995) opina que individuo y colectivo están condenados a una eterna tensión, y es parte incluso de la construcción del sentido de su existencia. Para el autor, los progresos y la evolución de un grupo social dependen de este estado conflictivo y esto es constructivo en el análisis organizacional.

El conflicto como puente para una evolución o un avance para el grupo puede ser tolerado en la medida de que es situacional. La dinámica grupal conlleva a las dinámicas de poder que están más allá de la estructura formal. Melo (1995) indica, que estas relaciones de poder van de la mano con los múltiples intereses y convergen en un sistema de auto-regulación que el propio grupo puede desarrollar. La autora considera las relaciones de poder como formas de dominación institucionalizadas por los individuos y llama la atención al hecho de que siempre habrá un espacio de libertad y autonomía en la relación individuo-organización. En ciertos casos será más fácil ejercer esta libertad, dependiendo incluso de las estrategias, tecnología y de la estructura organizacional.

En el ámbito formal, una de las principales formas de regulación, reconocidas como legítimas y válidas en la organización, es la negociación colectiva. A los mecanismos desarrollados por los individuos para ejercer la libertad de acción Melo

(1995) los llama procesos de auto-regulación. La acción del trabajador va más allá del límite establecido por la concepción del “juego”. Hay una especie de control y de fiscalización de las impresiones transmitidas para el grupo, para que se mantenga las mismas representaciones, aunque no sean las reales: “un individuo no puede vivir sin construir una imagen de el mismo que ofrezca cierta coherencia. [...]. Esta consciencia de sí puede tener carácter imaginario, es decir, puede ser una representación de su identidad” (Melo, 1995, p. 167).

Willmott (1990), citado por Melo (1995), aclara sobre la subjetividad en las relaciones de trabajo que los individuos tienden a ser contradictorios y, consecuentemente, inestables e incoherentes. Para el autor citado, los individuos son aparentemente capaces de una acción autónoma, pero son también intensamente vulnerables por la responsabilidad individual de sus acciones. En este sentido se refuerza la complejidad y la incapacidad de tener un comportamiento homogéneo y previsible en las relaciones laborales y, mucho menos, en las situaciones de conflicto.

En las relaciones humanas, las estrategias de auto-regulación de los empleados no significan un conjunto cohesionado de acciones. Puede ser un conjunto disperso de prácticas, acciones, reacciones, representaciones que, en una situación dada, se organizan y se re-definen. Dichas prácticas son operacionalizadas en los encuentros y, considerarlos en la dinámica de relaciones humanas, es un avance para entender la subjetividad humana.

Para finalizar podemos decir que los procesos de regulación de conflictos en las organizaciones, utilizados por los empleados, pueden buscar objetivos, no excluyentes, de tratar el conflicto, resistir, presionar, expresar, conformarse, adaptarse y sobrevivir. Estas, son acciones seleccionadas dentro del campo racional, como respuesta a una situación” (Melo, p.170). Lo importante es reconocer que la explicación sobre el

comportamiento humano presupone un ser humano irracional en determinadas circunstancias. Sin embargo, este individuo está actuando bajo su propia racionalidad. Es necesario, en los procesos de negociación colectiva y en situaciones de conflicto, que el observador no imponga su racionalidad para analizar la del individuo o del grupo. De esta manera la construcción de subjetividades estará incluida y servirá de gran aporte en los resultados de las negociaciones y de las relaciones interpersonales.

CAPÍTULO 3: LA EMPRESA

En este capítulo describiremos las principales características de la empresa, donde se dieron los casos de negociaciones colectivas.

La constructora Andrade Gutiérrez S.A. – AG- fue fundada el 2 de Septiembre de 1948 por tres ingenieros Gabriel Andrade, Roberto Andrade y Flavio Gutiérrez, en la ciudad de Belo Horizonte del estado⁶⁶ de Minas Gerais en Brasil.

En aquel entonces, la construcción civil era su principal y único negocio. Desde esta época inició sus actividades en diversos estados del Brasil, construyendo gran cantidad de obras como las hidroeléctricas de Itaipu y de Tres Irmãos; las carreteras de Castelo Branco y de Bandeirantes entre Río de Janeiro y Sao Paulo; los aeropuertos de Curitiba y de Belo Horizonte, plantas Termoeléctricas en Macaé y Fortaleza, entre otros.

En los años ochenta la empresa empieza a abrir sus ojos hacia el área internacional e inicia la búsqueda de obras en el exterior. En 1983, por primera vez, fue contratada para construir una carretera en el Congo, África, y luego en 1984 sale otro contrato en Bolivia, para la construcción de una carretera entre dos provincias. A partir de entonces siguió expandiendo sus negocios internacionales, a otros países como Ecuador, Perú, Colombia, México, Estados Unidos, Republica Dominicana, Argentina, Paraguay, Chile, Irán, China, Angola, Portugal, Venezuela, Antigua. Actualmente está presente en veinte y siete países (cf. Anexo).

En los años noventa, la empresa amplía mucho más su actuación, desarrollando otros negocios, así en 1992 se crea Andrade Gutierrez – AG – Concesiones y comienza

⁶⁶ ESTADO es una institución organizada políticamente, socialmente y jurídicamente, que ocupa un territorio definido, donde la ley máxima es una constitución escrita, y dirigida por un gobierno que posee soberanía reconocida tanto interna como externa. Dicionario Brasileiro da lingua portuguesa, Aurelio Buarque de Holanda. Edit. Civilização Brasileira, Río de Janeiro. 1983

a participar de algunas carreteras concesionadas⁶⁷. Para 1993, entra en el mercado de telecomunicaciones, a partir de la creación de AG Telecón, diversificando más sus productos y servicios, de esta manera ofrece también la construcción de edificaciones, obras de saneamiento, y la construcción de puertos. En 1998, compra una constructora Europea llamada Zagope y entra al mercado europeo.

En el año 2005, la empresa AG realiza una gran reorganización y divide las responsabilidades: AG Brasil, por America Latina y la Constructora Zagope para Europa, África y Asia.

Continuando con su proceso de crecimiento, en 2006 AG concesiones junto con tres socios más, adquieren 100% de la participación de la empresa eléctrica Light,⁶⁸ la cual fue la primera compañía de energía de Brasil formada por la empresa Francesa EDF International, ingresando así al sector eléctrico en el estado de Río de Janeiro. Actualmente tiene otras concesiones en el área internacional, así como la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, en Ecuador. También es responsable por la construcción y concesión de las vías inter-oceánicas Norte y Sur en Perú. Para tener una idea más clara de la expansión internacional de la empresa, exponemos que hasta el 2006 se tenían 714 contratos realizados en Brasil y 62 en el exterior.

Desde el año de 2000, la matriz de la empresa se encuentra en Sao Paulo, considerado el centro empresarial y comercial de Brasil. Actualmente cuenta con 12.000 funcionarios de planta contratados directamente en Brasil y parte internacional. Posee algunos subcontratistas⁶⁹ temporales para las obras que están siendo

⁶⁷ Carretera concesionada. Privilegio que se obtiene del estado para cuidar una carretera y cobrar un peaje como forma de recuperar el dinero invertido en su mantenimiento.

⁶⁸ La empresa Light fue la primera compañía de energía eléctrica en el Brasil formada por la Francesa EDF y fue comprada en Marzo de 2006 por el consorcio AG concesiones, Cemig, JLA participaciones y Pactual Energía, cada una con 25% de cotas de la compañía.

⁶⁹ Los subcontratistas son personas que trabajan para una pequeña empresa, que esta a su vez es subcontratada por una empresa mayor, para hacer un trabajo específico o localizada en una empresa mas grande que tiene el contrato general.

desarrolladas, dentro y fuera de Brasil. Con esto prácticamente duplica la cantidad de trabajadores.

En los inicios de la expansión internacional de AG se dio una preparación previa para la experiencia con otras culturas. En el caso de Bolivia, un año antes de iniciar las obras, la organización fue seleccionando el personal ejecutivo que iría para esta obra y se les dio cursos de castellano y se les informó sobre aspectos de la cultura boliviana.

En ese entonces, había también una estructura simple en las obras internacionales: el superintendente de la obra contaba con un ingeniero jefe, un ingeniero de producción, un ingeniero de la sección técnica, ingenieros asistentes, un administrador y un gerente de recursos humanos.

En la actualidad, dentro de América Latina no hay más preparación del personal que vaya a las obras, en el idioma y cultura del país donde se realizará el contrato. Esto se debe a que la estructura aumentó, incluyendo el área de Calidad, Medio ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, para atender a las nuevas necesidades. Cada obra es autónoma y contratan personas de la región, cuya responsabilidad está bajo el área de Recursos Humanos local, pero siempre con el apoyo de la matriz en Brasil en lo que se refiere a recursos, técnicas e instrumentos de selección. En la constructora hemos implantado el Sistema de Gestión Integrada, con el objetivo de estandarizar los patrones de sistemas de calidad para todas las obras.

Pese a la importante presencia internacional, estos cambios aumentaron mucho la complejidad del manejo de las relaciones humanas en dichas obras. Los conflictos surgen a partir de diferencias culturales que ya no son más anticipadas por el personal responsable de las obras. La parte de América Latina colonizada por los españoles tiene características culturales diferentes de las brasileñas y esto se nota claramente en las costumbres, hábitos, fiestas nacionales, forma de colonización, ideologías y posturas de

los gobiernos. Estas diferentes características y posturas de los pueblos hispanos y hacen que los conflictos sean fácilmente instalados, muchas veces por desconocimiento de la otra cultura.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo sintetiza los principales resultados empíricos de la investigación de campo. Los casos estudiados están presentados en el siguiente orden: primero, hay una descripción de la obra contratada por la constructora brasileña Andrade Gutiérrez S.A.; segundo, el origen y la evolución del conflicto son caracterizados y tercero se realiza un análisis de los actores y sus elementos subjetivos en la dinámica de negociación.

El análisis de los actores, según Isabel Licha⁷⁰ es imprescindible para una visión más real de los escenarios, este análisis consiste en la identificación de “los actores clave, sus objetivos, recursos y estrategias, con el fin de determinar o juzgar su grado de influencia en el comportamiento del sistema, problema u organización bajo estudio”. Se entiende actor justamente al individuo o grupo que tiene esta capacidad de influencia.

4.1 Caso Boliviano: Huelga por sopa en los frentes de servicio

En 1984, el gobierno boliviano, luego de una licitación pública, contrató a la constructora brasileña Andrade Gutiérrez S.A. para la construcción de una carretera asfaltada, con varios puentes —entre ellos el más grande de Bolivia, con una extensión de 2 km—. La carretera debía tener una extensión de 151 kilómetros que unirían el oriente Boliviano entre los departamentos de Cochabamba (2400 m.s.m) y Santa Cruz de la Sierra (150 m.s.m.). El tiempo de construcción estaba previsto para durar 42 meses (1984-1988), a pesar que en obra se prolongó unos meses más por problemas climáticos.

En la planificación, la obra se iniciaría por el departamento de Santa Cruz, con la construcción de un campamento en el poblado de San Germán, de 800 habitantes, con el

⁷⁰ Licha, Isabel, *La construcción de escenario, herramienta de la gerencia social*, INDES: Notas de clase, junio 2000, p.6.

objetivo de alojar a 600 personas —trabajadores locales contratados—. Además, tenía planificada la construcción de una villa para 300 personas, entre las que estaban las familias de los empleados de planta de la empresa: ejecutivos, jefes y encargados. Construyó también un supermercado para las familias de los brasileños y una escuela para los niños.

Como era la primera vez que la empresa salía a trabajar en un país latinoamericano, no tenía muy claro cómo era la conformación de la mano de obra en ese país, en los siguientes términos: competencias técnicas, comportamiento, valores, tradiciones, disponibilidad, desempeño, etc. Decidió, entonces, llevar todo tipo de funcionarios, desde el gerente de la obra hasta cocineros, chóferes y otros empleados para actividades con responsabilidad media. Para la inducción la empresa se realizó con sus funcionarios de planta una capacitación sobre algunos elementos sociales, culturales e históricos de Bolivia.

Bolivia en esa época se encontraba en una crisis económico-financiera, con una fuerte inflación y con la influencia directa de los movimientos sindicales, entre los empresarios y trabajadores. Se vivía una situación atípica, en la que los sindicatos eran fuertes, conseguían paralizar los sectores productivos, y algunas veces, todo el país con sus huelgas.

La estructura sindical del país era fuertemente jerárquica y subordinada a la Central Obrera Boliviana (COB), que estaba compuesta por los representantes de las confederaciones de todo el país (ver Anexo 1).

La empresa, cuando inició sus trabajos para la construcción de la carretera, de 150 km, contrata personal boliviano y, como todavía no se tenía el campamento construido, ni organizado, se decidió arrendar un restaurante local. De esta forma, trascurrieron cinco meses y se llegó a tener 400 personas laborando en la obra.

Luego de este periodo, el campamento se terminó y el restaurante de la empresa se puso en funcionamiento. Conforme se explicó anteriormente, el cocinero era brasileño, lo que generó el comienzo de un conflicto.

Como parte de la cultura boliviana, los restaurantes locales usualmente sirven la comida que les gusta a los lugareños, es decir un menú que consiste en sopa, segundo plato y un refresco. Cuando se pasó a comer en el restaurante de la empresa, la comida era hecha al estilo brasileiro, es decir, no había sopa y el segundo era compuesto de arroz, frijoles negros, carne, ensalada y farola.⁷¹

Pese que unos 90 trabajadores eran brasileños y 650 eran bolivianos, el menú era determinado por el cocinero brasileño, generando reclamos e insatisfacciones por parte de los trabajadores bolivianos. Pasó el tiempo, y estos trabajadores se juntaron, formando el sindicato de la empresa que se oficializó por el Ministerio de Trabajo.

Se instala el sindicato y, como de esperarse, por el de las otras organizaciones sindicales bolivianas, era muy organizado. Pronto envían a la gerencia de la obra una carta, solicitando que lleven la sopa a los frentes de servicio para todos los trabajadores, caso contrario, paralizarían la obra indefinidamente si era atendida su reivindicación. De acuerdo con los testigos habían algunos grupos que ejercían presión gritando: “o nos dan la sopa o paralizamos la obra.”

En este país, como en muchos de América Latina, a las personas les gusta tomar sopa como un primer plato y luego viene un plato de fondo. La sopa es un hábito desarrollado en los pueblos y países hispanos desde hace mucho tiempo. Los españoles trajeron estas costumbres para América, quedando impregnadas en este caso en el “vivir boliviano”. Como esta práctica alimenticia está institucionalizada, nadie las cuestiona. No se preguntan por qué razón se toma sopa, ni de donde viene ésta costumbre;

⁷¹ La farofa es un preparado de harina de yuca, típicamente brasileña.

simplemente se la reproduce. Desde temprana edad las madres hispanas acostumbran a decirles a sus hijos: “hijo toma tu sopa”,⁷² reforzando el hábito.

Las tradiciones tienen su componente geográfico y cultural, pues como en Bolivia y, en especial, el altiplano es frío, se cree que la sopa es la solución para prevenir varias enfermedades.

Como se explicó anteriormente, era la primera vez que la gerencia y los ingenieros de esta empresa salían de Brasil a trabajar en otro país. A pesar de la capacitación, la realidad mostró que estos ingenieros y ejecutivos estaban cargados de nostalgia, y esto hacía que valoren mucho más las costumbres de su país. Martín Hopenhayn⁷³ indica que la culturización⁷⁴ es un proceso muy complejo y lento que depende del reconocimiento del otro como legítimo en sus componentes culturales. En la comunicación intercultural los participantes perciben a su contraparte como foráneo, extranjero, es decir, entran en juego culturas diferentes, con sus respectivos códigos, símbolos, valores, costumbres, actitudes, preocupación, extrañeza, frustración, defensa, inseguridad, etc. Por estos motivos es importante valorar la fuerza que posee la cultura nacional en los negocios internacionales, apoyando nuestro argumento en el estudio desarrollado por Hofstede.

Tanto bolivianos como brasileños se encontraban fuera de su espacio cultural y estaban sujetos a convivir entre valores culturales ajenos a los suyos. Se puede entender, entonces, las subjetividades que se construyeron en el caso. Por un lado, los brasileños, nostálgicos de su país, desvalorizan la cultura boliviana – inconscientemente, tal vez – al buscar mantener su antiguo modo de vida en un país ajeno. En situaciones como esta, afloran las emociones y sobre todo el sentimiento al que los brasileños llaman “saudade” nostalgia. Esta puede reflejarse en su interacción con otra cultura. Este

⁷² Ver Anexo 2.

⁷³ Hopenhaym, Martín, *Transculturalidad y diferencia*. Cinta de Moebio No.7 Marzo 2000, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Disp. <http://www.pucp.edu.pe/eventos/intercultural/pdfs/inter51.PDF> visitado en abril 2008.

⁷⁴ Culturización como penetración en la cultura ajena.

sentimiento, así como los diferentes valores, fueron los elementos subjetivos encontrados en este momento. La emoción ayuda, de cierto modo, a buscar un equilibrio en la adaptación de los individuos, como ya analizado anteriormente.

Por otro lado, los bolivianos se sintieron discriminados en su propia tierra, ya que a nadie le gustaría escuchar comentarios despreciativos sobre sus valores y costumbres. Un ejemplo de esto fue la definición dada por un brasileiro de la sopa boliviana: “es solamente agua con papas, verduras y un pedazo de pollo”. De igual manera, las emociones estuvieron presentes, en este proceso de adaptación inter-cultural.

Los brasileños no compartían el mismo significado de la sopa con los bolivianos. Ellos no sabían el valor de la sopa y el sentimiento incorporado en esta comida. Y, como estaban en un país con costumbres muy diferentes, este grupo era el que debía ajustarse y aprovechar las diferencias para potenciar la fuerza laboral.

Estos sentimientos de segregación que vive un grupo de personas frente a otro estimulan prácticas separatistas, excluyentes y se van introduciendo en las personas sentimientos negativos, ayudando a la creación de grupos antagónicos. Con respaldo en el concepto de cultura de la UNESCO y de Edgar Schein, estas diferencias deberían generar espacios de aprendizaje y de identificación entre los grupos, ya que la convivencia es un instrumento que nos apoya en la construcción de valores comunes.

Sin embargo, el conflicto fue más bien, alimentado, por la indiferencia, la arrogancia y la negación del mismo por parte de los brasileños. El gerente manifestaba que a los obreros no se les iba dar la sopa: “es muy difícil llevarla a los frentes de servicio”. Su visión estaba limitada al plano operativo e instrumental. No se daba cuenta de los elementos subjetivos presentes: los valores, la cultura, las emociones y sentimientos involucrados en esta sencilla solicitud.

Los bolivianos se movían con sus recursos de poder para atender a su demanda, estos recursos no estaban ubicados en la estructura organizacional, sino mas bien estaban presentes y reforzados por un elemento subjetivo central: la cultura boliviana. El sentimiento de cohesión que partía del sentido de identificación con una cultura, era respaldo para el proceso de negociación. En este sentido podrían, si, paralizar la obra, y causar perjuicios importantes a la empresa. Y fue lo que hicieron.

4.1.1 Evolución del conflicto y análisis de los actores e involucrados

La huelga empezó el lunes, luego del almuerzo y el martes nadie salió a trabajar. Todos estaban parados, alejados de su sitio de labores y, como ellos eran organizados, rápidamente crearon el comité de huelga. Este comité estaba compuesto por trabajadores que pertenecían al sindicato y que ayudaban a controlar la huelga junto con otros obreros para que no existan vandalismos, ni robos, además de impedir que nadie trabaje.

Los ejecutivos brasileños conversaban con el ingeniero-jefe de la obra y le decían: “no le demos mucha importancia, creo que ellos de mañana no pasan y volverán todos a sus actividades laborales”.⁷⁵

En términos de ambiente interno de trabajo, la constructora Andrade Gutiérrez – AG- es considerada una de las mejores del país para trabajar y nunca habían tenido una huelga dentro de la compañía. Los trabajadores eran muy fieles a la corporación y la defendían como si fuese de ellos, tenían un compromiso fuerte con los valores y con la misión organizacional. Desde su perspectiva cultural, la comida que ofrecían a los trabajadores era una de las mejores y ni les ocurría que un grupo de trabajadores pudiese paralizar la obra por este motivo.

⁷⁵ Este ingeniero era una persona parca, callada, de poca conversación y venía de una ciudad del estado de Minas Gerais en el Brasil, donde se come carne, frijoles, arroz y dulces. En esta región, tampoco se acostumbra tomar sopa diariamente. Su experiencia laboral era exclusivamente en Brasil y prácticamente en la AG.

Los parámetros de comparación no eran comunes, como se puede observar. Esto es natural en un conflicto intercultural, ya que una cultura valora de acuerdo a sus referencias propias. Desplazarse mentalmente hacia otra cultura, pensando en los ajustes y las concesiones que se puede hacer, es un ejercicio complejo, en que están presentes elementos subjetivos impredecibles. No se sabe que rumbo pueden tomar las emociones o de que modo puede aparecer el poder en estos procesos de negociación impensables. El objetivo fue percibir y negociar el límite bajo la premisa ganar-ganar, en el proceso de negociación; el dilema era entender el significado de ganar para los dos grupos, cuyos intereses era aparentemente el mismo —terminar la obra— y los elementos coyunturales tenían diferentes valores —sopa *versus* farofa y frijoles—.

A partir del análisis del caso presentado, fueron identificados los principales actores e involucrados: el dirigente sindical; los trabajadores bolivianos; el sistema sindical boliviano formal; los gerentes brasileños de la empresa, especialmente el gerente de recursos humanos; el jefe de la obra; el Ministerio de trabajo; el cocinero y los trabajadores brasileños.

El dirigente sindical, antes de entregar la carta a la gerencia, había arengado a sus trabajadores, diciendo “[...] no es posible que los extranjeros no nos den nuestra comida y nos quieran imponer costumbres que no son nuestras, ni saben lo que nosotros comemos. Tenemos que luchar por nuestra dignidad, no es posible que pisoteen nuestras costumbres, mantengamos nuestro patriotismo y no nos dejemos, esta huelga va hasta las últimas consecuencias, hasta conseguir nuestro propósito. ¡Todos a la huelga!” —aplauzos de todos los trabajadores—. El dirigente utilizó el discurso del nacionalismo que, en momentos de crisis, aflora en las personas. Y el dirigente manejaba el discurso y a las personas muy bien.

En el sector de mantenimiento, algunos trabajadores brasileños querían laborar. El jefe de la obra les sugirió que se unan a los compañeros bolivianos que no estaban de acuerdo con la huelga. Intentaron pero no lo consiguieron: los bolivianos eran muy solidarios entre ellos y al contrario amenazaron a los brasileños. Como ignoraron las amenazas, un grupo de bolivianos se dirigió al sector de mantenimiento con palos en las manos en forma agresiva. Los recursos de poder que tenía este grupo de bolivianos, más que la fuerza física, era la fidelidad y la solidaridad a sus compañeros y al propósito de la huelga.

El gerente de recursos humanos decidió aceptar el paro de los trabajadores hasta que se resuelva la situación y atribuyó la responsabilidad al dirigente sobre cualquier problema o daño en la maquinaria que pudiese ocurrir. Como el dirigente manejaba la contra-organización como recurso de poder (Morgan, 1996), él arengaba e incitaba a los obreros en sus elementos subjetivos, pudiendo no tener el control de lo que estaba sucediendo y, consecuentemente, llegar a resultados inesperados. En este sentido, el dirigente sindical es el responsable directo por las actitudes, decisiones y reacciones del grupo.

El gerente de recursos humanos tenía una posición difícil. Los empleados brasileños no entendían el motivo de la huelga y, como estaban comprometidos con la empresa, querían trabajar y estaban dispuestos a correr cualquier riesgo. Este compromiso era el poder que tenían, incluso para influir en las decisiones organizacionales.

Analizando este conflicto notamos que las personas toman partido de acuerdo con su forma de percibir las situaciones, cada grupo cuida sus intereses e interpreta los escenarios de acuerdo a sus valores referenciales. Para los brasileños, los empleados bolivianos estaban exagerando, de acuerdo al relato: “hacer una huelga por un plato de

sopa, eso no va a mejorar ni empeorar la situación de la compañía; y paralizar las labores, si complica la situación de la obra. Además la empresa cumple con darles una buena comida y nunca atrasó los pagos de los salarios.” Por otro lado, el trabajador boliviano, veía a la empresa como imperialista: “estaba en el país para sacar dinero al gobierno, y si no daba sopa era por capricho o para ahorrar”. Cada cual tenía sus argumentos válidos y validados por sus respectivos grupos y referentes culturales y, también, cada cual tenía sus mandatos y recursos que manejaban según lo que percibían.

El análisis de los actores indica que también son actores del caso – aunque actuaron de forma indirecta: el sistema sindical boliviano formal; el ministerio de trabajo. El cocinero tuvo una participación pasiva, sendo considerado más bien un involucrado.

Pasaron los dos días de espera que el jefe había solicitado a los trabajadores brasileños y la gente seguía en huelga, todo el proyecto estaba parado y no había señales de solución para el conflicto instalado. En esta etapa, el jefe de la obra llamó a un grupo de ejecutivos y les dijo “no podemos seguir así, vamos a negociar con el sindicato hay que llamarlos a la mesa de negociaciones”.

4.1.2 La mesa de negociaciones

La mesa de negociaciones fue conformada por los dirigentes sindicales⁷⁶ y cinco representantes de la empresa.⁷⁷ Los grupos tenían posturas distintas, como se podía esperar.

El dirigente sindical, habiendo sido dirigente en otra empresa, ya conocía la dinámica de la mesa de negociación. La experiencia o la configuración del sistema sindical del país los ayudaba en el proceso de organización: el grupo boliviano había

⁷⁶ Un total de ocho representantes: el presidente del sindicato, el secretario de organizaciones, el secretario de actas, el secretario de deportes, el secretario de prensa, un secretario y dos vocales.

⁷⁷ El jefe de la obra, el ingeniero de producción, el gerente de recursos humanos, el administrador del proyecto y el ingeniero de técnica.

elegido a líderes de cada sector de la obra para su representación, cada cual con una competencia específica. Así, sus representantes eran personas-clave en el desarrollo de la obra. El líder sindical sabía como manejar al grupo y lo demostraba en la mesa de negociación haciendo participar a los otros dirigentes en la negociación. Como era común participar en una mesa de negociación en este sentido, ya habían desarrollado un patrón de comportamiento común: desde los saludos hasta la división de roles: había uno del grupo que hablaba más, otro que tomaba las decisiones y una persona que escribía el acta.

Por otro lado, los brasileños no tenían ninguna experiencia en negociaciones con sindicatos, nunca habían pasado por esta experiencia y, en las circunstancias que se encontraban, no había alternativa: tenían que buscar una solución o la huelga continuaba.

El gerente de recursos humanos había señalado al jefe de la obra que era importante que otras personas de la empresa participen en el proceso. En una negociación colectiva es importante que existan dos grupos representativos y significativos, sino la negociación se convierte en algo personal y difícil, ya que un grupo puede presentar más argumentos. Con la finalidad de equilibrar fuerzas en la mesa de negociación, fueron convocados otros miembros de la empresa.

Los saludos y la cordialidad son importantes para establecer un clima de respeto y de confianza entre los dos grupos. Si no hay este clima, la negociación puede llegar a situaciones agresivas, peor aún, si en la negociación hay elementos subjetivos fuertes manifestados por las emociones y sentimientos de pérdidas, de exclusión, de ira y miedo. Estos elementos pueden potenciar las reacciones agresivas y la intolerancia.

Durante el proceso de negociación, los principales argumentos presentados fueron:

- a) Por parte de la empresa: en Brasil, no hay la costumbre de tomar sopa diariamente, es suficiente la comida “reforzada”; la empresa ofrecía mejorar la calidad y la variedad de la comida;
- b) Por parte del grupo de bolivianos: la sopa es parte de nuestra comida diaria, no puede faltar. Compararon la situación con quitar a los brasileños el fréjol de su comida; los bolivianos están insatisfechos y, con la sopa, estarían contentos y producirían más; si no hay sopa, los trabajadores seguirán con la huelga.

Luego de la reunión, los grupos se separaron para que los representantes de la empresa pudiesen discutir. Era parte de la dinámica natural este tiempo de reflexión. Se llegó a un consenso que incluía la sopa en el menú, ya que era parte de la cultura y costumbres de los trabajadores bolivianos. Aceptaron los argumentos del dirigente sobre la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

Sin embargo, la decisión debería ser comunicada de tal forma que los trabajadores bolivianos se comprometiesen con la empresa y con los resultados. La idea era demostrarles que la sopa era un valor agregado y que para la empresa involucraba un conjunto de cambios y costos. A cambio, se les solicitaba apoyo y compromiso para mejorar la productividad para la empresa.

El cambio más significativo era en términos culturales para la organización brasilera y era necesario, desde el punto de vista empresarial, demostrar que lo que habían conseguido era debido a la buena negociación que se había realizado. En este sentido, el resultado era constructivo para ambas partes.

Adicionalmente, los dirigentes sindicales tendrían el reconocimiento de que habían logrado el objetivo para el grupo demandante. En este sentido, era esperado que el grupo sindical apoye a la empresa en la mejoría del desempeño y de los resultados empresariales.

Aparentemente toda la situación fue solucionada, pero quedó pendiente un elemento importante: los cinco días paralizados. Una situación crítica para todos, pues los trabajadores no querían regresar a la obra hasta que se resolviera este ofrecimiento.

La empresa tuvo que apelar al superintendente de la obra, ya que el jefe de la obra no aceptaba una huelga por la inclusión de una sopa en el menú y mucho menos que se paguen los días parados.

Sin embargo, si no se negociaba, los trabajadores no volverían al trabajo, pues estaban dispuestos a seguir presionando para no perder todo. Sabían que se estaban arriesgando, pero esta era una forma de presionar para conseguir las cosas: creían que debía haber una pérdida, pero por otro lado no querían que esta pérdida sea total.

El superintendente decidió que pagaría solamente dos días, de los cinco días paralizados. Había el entendimiento de que la empresa también era responsable, por la improvisación del restaurante y, principalmente, por no haberse preocupado de entender la otra cultura antes de empezar la obra. El dirigente sindical fue coherente, apoyando la decisión de la empresa, y todos regresaron a trabajar.

De este caso podemos obtener algunos aprendizajes, que son importantes destacarlos. En primer lugar, se puede observar claramente como el conflicto, la negociación colectiva y la subjetividad se cruzan y se entrelazan de forma compleja e impredecible. Elementos subjetivos atraviesan tanto el conflicto como el proceso de negociación: las emociones, los valores, la cultura, el poder, todos se pudieron observar en diferentes manifestaciones.

Otro aprendizaje fue la necesidad de reconocer cuan importante es comprender ciertos detalles de otra cultura, con la cual la empresa vaya a desarrollar algún acuerdo de trabajo. Esta laguna costó a la empresa 5 días de paralización y sus consecuentes

resultados. Podría haber sido mucho menos, pero los gerentes de la AG no creían en la presión de los trabajadores para obtener una sopa.

Además, se puede percibir en la negociación una táctica vinculada con la obtención de un resultado ganar-ganar, en que cada parte involucrada en el proceso obtuvo resultados que les satisficieron y la obra continuó para todos.

Con relación a los elementos subjetivos, se observan actitudes diferentes entre los principales actores de la negociación y la influencia en el proceso. Por un lado el ingeniero, acostumbrado a mandar y que le obedezcan, tenía un estilo autoritario y pensaba que la sopa era un capricho y los trabajadores no continuarían en la huelga. Él se reflejó en su cultura, en sus hábitos donde no era costumbre tomar sopa por lo tanto no entendía que podría haber una huelga por este motivo.

Por otro lado, el dirigente sindical no sabía como eran las costumbres de los brasileños y de una forma inconsciente interpretó la no entrega de la sopa en los frentes de servicio, como falta de solidaridad, además de levantar el cuestionamiento sobre la dignidad del trabajador boliviano por no luchar por sus costumbres y cultura. El dirigente utilizaba todos los artificios populistas posibles para promoverse ante los otros compañeros, ya que recién iniciaba su gestión como presidente del sindicato y tenía que mostrar buenos resultados en la negociación para legitimarse como líder. Cada actor utilizó los recursos de poder que poseía, manejando la dinámica grupal, los valores y las emociones de cada grupo.

El siguiente esquema muestra los principales elementos del conflicto:

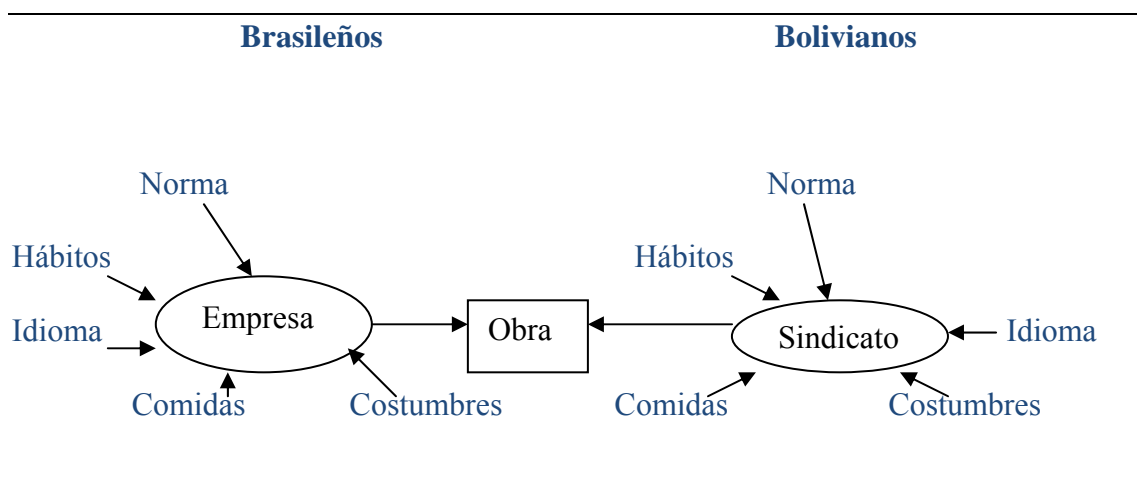


Figura 1 - Elementos del choque de culturas del estudio de caso

Como vemos, las subjetividades tuvieron un peso fuerte en los conflictos y en especial en las negociaciones del caso. Esto nos lleva a reflexionar que en todo conflicto hay que entender los orígenes de éste, cuál es la historia que lo motiva, sus detalles, si son sociales —macros— o personales —teoría de los conflictos—, ver las subjetividades y cómo se entrelazan entre sus actores —intersubjetividades—.

Además, antes de cualquier negociación, hay que buscar entender las reivindicaciones y resolver la situación de una forma planificada y, a la vez, sensible, sin ocasionar pérdidas para ambas partes, como se vio en el caso analizado. La planificación ayuda a identificar las fortalezas y las debilidades de cada grupo en conflicto y, consecuentemente, permite buscar soluciones integradoras. En el caso de Bolivia, el conflicto sirvió también para que ambas culturas se conozcan y descubran, y la conciliación entre las partes fue un actor importante para transmitir estas diferencias culturales a la empresa y al sindicato.

4.2 Caso Peruano: Evitando conflictos sindicales en una obra

En el año 2004, la empresa Andrade-Gutiérrez fue contratada para la reconstrucción y la ampliación de una antigua carretera en territorio peruano de 70 km.

de extensión entre las ciudades de Juanjui y Tocachi⁷⁸ que estaba solo afirmada y no asfaltada. La región tenía la característica de tener un acceso difícil, poca población y por este motivo, grupos guerrilleros, paramilitares y narcotraficantes solían esconderse ahí.

Como antecedente debemos exponer que entre las décadas de los años ochenta y noventa, Perú había vivido una época caracterizada por la violencia de algunos grupos terroristas y la intervención de las fuerzas del Estado de manera directa. Entre los grupos más conocidos estaban Sendero Luminoso y Túpac Amaru.

La obra fue realizada con capital del gobierno norteamericano, a través de la ONG USAID. Se demoró dos años en completar su ejecución debido a la cantidad de lluvias en la región que paralizaban el trabajo (2004-2005). Como parte del proyecto, se construyó un campamento en un pueblito llamado Nuevo San Martín, para 250 personas, pero los trabajos se iniciaron en una ciudad llamada Campanilla, donde se alojaron cerca de 400 personas, y se tuvo que construir una planta trituradora⁷⁹ cerca del río Huallaga. En total se tuvo 1100 trabajadores en toda la extensión del proyecto.

El gerente de recursos humanos fue llamado porque había un grupo de personas que querían tener reuniones con los trabajadores con el objetivo de paralizar la obra. No se tenía información alguna sobre quiénes eran los integrantes de este grupo. No se sabía si eran dirigentes sindicales o personas infiltradas de la guerrilla. En días pasados habían llegado a las oficinas de la obra panfletos y mensajes extraños dirigidos al jefe y administrador del proyecto con amenazas de paralizar la obra.

⁷⁸ Ciudades de la selva peruana.

⁷⁹ Trituradora, equipo que tritura piedras de diversos tamaños, material usado en la construcción de carreteras.

4.2.1 Evolución del conflicto y análisis de los actores e involucrados

Frente al ambiente de miedo, terror y zozobra que todavía existía en la región, —herencia de la época terrorista en el país—, el administrador decidió pedir su transferencia a otra obra. Esta decisión influyó en el estado anímico de los trabajadores. Adicionalmente, para incentivar las emociones de temor y alarma, en esta época se encontraron en la región, paramilitares y civiles armados haciendo las llamadas rondas campesinas que tenían como objetivo cuidar sus tierras. Las circunstancias crearon un imaginario social de inseguridad y miedo.

Considerando este cuadro conflictivo, la empresa, a través de su gerente de recursos humanos, decide investigar los hechos, para tener claridad de la situación en que se encontraba la obra, averiguar quiénes eran estas personas y si realmente eran guerrilleros, dirigentes sindicales o simplemente un grupo de aprovechados de la situación.

Tomada esta decisión, se elaboró un plan de acción para saber con quién se estaba tratando, entender cuál era el conflicto e identificar sus detalles, buscando la forma de superarlo. Este plan de acción se basaba en el análisis de los actores e involucrados, sus roles, recursos de poder y estrategias de acción e influencias. Para cada actor se establecieron algunas acciones importantes y así conocer sus dimensiones arriba señaladas.

4.2.2 Los dirigentes sindicales

Primeramente tuvimos que analizar quiénes eran y cómo se relacionaban estos supuestos dirigentes, para lo cual se realizaron las siguientes acciones:

- a) Ir a la obra y percibir el tipo de ambiente de trabajo.

- b) Saber si los trabajadores eran sindicalizados o no.
- c) Conocer si legalmente ellos podían reunirse con los trabajadores.
- d) Averiguar si pertenecían a alguna federación.
- e) Enterarse de los antecedentes de los trabajadores contratados para la obra.
- f) Identificar qué realmente deseaban los trabajadores, cuáles eran sus objetivos con la amenaza de huelga, sus reivindicaciones y expectativas.

El Departamento de Personal de la AG informó que ellos habían sido dirigentes sindicales en otras empresas y solían hacer lo mismo, es decir, eran buenos profesionales, pero les gustaba incentivar a los demás colegas para que presionen a las empresas. A través del terrorismo psicológico y del refuerzo del miedo, lograban convencer a los trabajadores para que vayan a la huelga y realicen bloqueos de la maquinaria. De esta forma mantenían un poder simbólico, para confrontar al poder formal de la empresa y obtener beneficios económicos.

A partir de la investigación, se descubrió que el grupo ya había reunido algunos trabajadores para formar el sindicato, pero aún no lo habían concretado. Muchos trabajadores no querían sindicalizarse, creían en la empresa y varios ya habían trabajado en AG otras anteriores. Esta división en el grupo retardaba la formación del sindicato, que necesitaba integración y cohesión. Como había varios frentes de trabajo, era difícil reunir a todos.

Además de esta dificultad, legalmente no podían reunirse durante las horas laborables sin una convocatoria oficial de la empresa y del Ministerio del Trabajo. Finalmente, el grupo de personas —dirigentes— no eran de esa región y los nativos desconfiaban de los de afuera; tal vez hubiesen tenido apoyo si el personal fuese originario de la misma. Estos detalles, que en un análisis superficial parecerían

irrelevantes, fueron importantes e influyeron en el comportamiento y posicionamiento de los trabajadores de la obra.

4.2.3 La federación sindical

Es importante entender la relación de la federación con los supuestos dirigentes, antes de cualquier acción y para ello se realizaron las siguientes averiguaciones:

- a) Conocer su tendencia política.
- b) Indagar si ellos estaban apoyando a los nuevos dirigentes.
- c) Saber cómo se relacionaban la federación con la confederación sindical.
- d) Identificar qué tipo de influencias tienen sobre los trabajadores.
- e) Reconocer el tipo de presión puede realizar la federación a los trabajadores y a la empresa.
- f) Saber como maneja la federación a los medios de comunicación, si local o nacional.

La federación sindical era una institución que no apoyaba directamente a los dirigentes, pero de manera indirecta, a partir de la formación de un sindicato. La institución informó a la constructora que estos dirigentes no eran afiliados, y que también no había un sindicato inscrito en la federación para esta obra.

La postura de la federación era ambigua, ya que querían tener una buena relación con la AG. La empresa recogía el aporte sindical mensual para cerca de 900 personas que estaban trabajando en la obra, generando fondos que la federación necesitaba para mantenerse. La propia institución había enviado una carta solicitando a la empresa para que inscriba a los trabajadores.

Además de estos intereses, la federación pertenecía al mismo partido del gobierno central y mantenían buenas relaciones con los miembros del partido y con la confederación.

4.2.4 La confederación sindical

Era necesario conocer la relación entre la federación y confederación antes de tomar decisiones. Para ello se hicieron las siguientes indagaciones:

- a) Conocer qué política tenía la confederación, si es a favor o en contra el gobierno y cómo se relacionaba con este.
- b) Observar qué influencia tenía la confederación sobre los trabajadores y la federación.
- c) Identificar qué tipo de presión puede ejercer al gobierno y a la empresa.
- d) Saber cómo maneja los medios de comunicación sobre la confederación en el país.

La confederación era una institución tradicional con dirigentes antiguos, que conocían a los dirigentes que estaban convocando a la AG para la reunión. La confederación apoyaba la política del gobierno central y no estaba a favor de grupos radicales, tenía muy buena acogida en los medios de comunicación y respetaban a las empresas constructoras.

Para la empresa, era importante mantener una buena relación con la confederación, para, en caso de presiones sindicales, que ésta ayude como intermediario. La relación entre la AG y las federaciones y confederaciones sindicales era buena, y así lo debería ser, ya que por medio de estas instituciones la empresa conoce y sabe cómo actuar con los dirigentes.

4.2.5 El Ministerio de Trabajo

Algunas preguntas fueron planteadas para conducir el análisis del papel del Ministerio de trabajo:

- a) ¿Hace realmente cumplir las leyes, es respetado por los trabajadores?
- b) ¿Qué se necesita legalmente para oficializar el sindicato? y ¿Cuáles son los requisitos?
- c) ¿La empresa está cumpliendo con los aspectos legales del Ministerio de Trabajo?
- d) ¿La relación con la inspección del Ministerio de Trabajo es buena, a nivel local y nacional?

La AG tenía una buena relación con el Ministerio de Trabajo, recibía siempre su inspección y la empresa acataba los requisitos solicitados por dicha entidad.

Se preguntó en la inspección de trabajo de la región si estos dirigentes habían inscrito algún sindicato en los órganos competentes y ellos manifestaron que no. Además, el Ministerio del Trabajo informó cuáles eran los requisitos necesarios para oficializar la inscripción de un sindicato, haciendo hincapié que se debe cumplir con la ley: actas, reuniones, número de trabajadores, quórum de las reuniones, carta de solicitud respaldada por un abogado.

Estas informaciones servían para tener una base legal y asegurar que el Ministerio de Trabajo se empeñaba en que se cumpla la ley. Era importante esta información porque hay lugares donde se desconoce la ley y los dirigentes presionan para lograr beneficios sin importarles estas legalizaciones.

4.2.6 Las asociaciones y comités barriales

La idea era conocer el papel de las asociaciones y comités barriales cercanos al campamento, en el área de la obra, y cuál era su influencia y posicionamiento en un supuesto conflicto o acción entre la empresa y los trabajadores.

Luego de recolectar la información necesaria, se concluyó que las asociaciones y comités apoyarían a los empleados pero al mismo tiempo apoyarían también a la empresa, por ser generadora de trabajo. Como la empresa había contratado a mucha gente de la región, de alguna forma estaba respaldada.

Además la AG mantenía buenas relaciones con las demás asociaciones y comités de la región, a través de obras sociales: se construyó el muro que circundaba la escuela, se envió personal para limpiar algunas calles del barrio, se entregó medicamentos para el centro de salud, además de pequeñas donaciones de comida que se hacían en el pueblo.

4.2.7 Análisis sobre la guerrilla

En relación a este elemento se indagó si estos supuestos dirigentes eran guerrilleros o no, para lo cual se realizaron las siguientes acciones:

- a) Investigar si realmente había grupos armados en la región.
- b) Analizar el contenido de los mensajes, su significado subyacente y que de presión había.
- c) Identificar las posibles personas involucradas.

Adicionalmente, se averiguó con los militares de la región si los dirigentes eran guerrilleros, ya que el ejército conocía a los grupos armados y en que regiones solían estar. Después de confirmar que cerca de la obra no había grupos de guerrilleros, se supo que estos dirigentes no pertenecían a ningún grupo insurgente.

En relación a los mensajes, los expertos verificaron que eran panfletos o volantes hechos por personas y no por instituciones organizadas, deduciendo que su intención era amedrentar a los extranjeros, crear un clima de terrorismo en la cabeza de las personas, utilizando el imaginario y las emociones de miedo, sacar provecho de la situación, formar el sindicato y amenazar a la empresa para lograr ciertos beneficios.

Finalmente, fueron realizadas algunas reuniones con los jefes encargados y el asistente social de la obra, para conocer el grado de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores, llegando a la conclusión que había mayor satisfacción que insatisfacción entre ellos.

Se analizaron también los beneficios que tenían los trabajadores de la obra y, a partir de las informaciones reunidas, se logró realizar los siguientes cambios:

- La empresa entregaba los beneficios para todos los trabajadores, sin diferencia entre ellos.
- A todos se les daba la misma comida: no había diferencia entre extranjeros y nacionales.
- La empresa facilitaba dos parabólicas para canales nacionales y extranjeros ya que la región era selvática y no tenía buena transmisión de la televisión nacional.
- Se entregaban algunas casas como alojamiento, ayudas de transporte para personal que estaba fuera de la región y se otorgaban los uniformes que faltaban. La empresa cuidó de los pequeños detalles que podrían traer disconformidad a los trabajadores y exclusión entre ellos porque algunos recibían beneficios y otros no.
- Se superaron estas pequeñas diferencias y se crearon políticas claras para todos.

En el caso estudiado, el análisis de los actores fue fundamental para dar un panorama claro sobre el apoyo que la empresa tendría en un supuesto conflicto con los trabajadores y, en este sentido, se pudo observar la inexistencia de conflicto real. La apreciación que se tenía de la empresa en la localidad, así como su imagen a nivel nacional era respetable, lo que ayudaba a que los trabajadores se sientan orgullosos de ser parte de la obra.

Del caso se puede aprender los elementos subjetivos: cultura, valores y emociones. Según los trabajadores, los extranjeros no conocían las costumbres del país, y tampoco su historia y las características de los guerrilleros. El desconocimiento también alimentaba el imaginario de terrorismo y miedo.

Después de tener una visión clara con los datos previamente mencionados, se desarrolló una planificación para la toma de decisiones y se creó una estrategia de acción para la empresa. Fue convocada una reunión con los ejecutivos, directores y encargados de la obra, para aclarar la situación y disminuir la tensión generada. En la reunión, se les explicó que lo que había llegado al cuerpo directivo de la AG eran simples panfletos y no cartas de la guerrilla y cuál era la intención y el objetivo de estos documentos, es decir, crear caos, zozobra y terror para aprovecharse del imaginario de miedo. La empresa decidió el despido de los responsables de la situación, retirándolos del proyecto. La obra siguió su curso normal y se concluyó dentro de los plazos estipulados.

Como se puede percibir, hubo otro elemento subjetivo en el conflicto: el poder sobre el elemento simbólico y los significados contruidos socialmente. Gracias al análisis de los actores fue posible la identificación de los elementos subjetivos en esta situación de conflicto y, consecuentemente, la solución del mismo.

En momentos de dificultades como la de este caso, es importante hacer una revisión de los actores y analizar el pasado, sus vínculos y sus recursos de poder para entender el conflicto desde sus orígenes y resolverlo de la mejor manera. En este caso si el resultado era que ya estaba formado el sindicato o que el grupo efectivamente era de guerrilleros, tal vez la solución al conflicto hubiese sido diferente, dependiendo del entendimiento amplio del problema.

Es importante hacer hincapié en la importancia de la planificación y del análisis de los actores para entender las subjetividades tanto de los brasileños como de los peruanos.

4.3 Caso Ecuatoriano: Negociación en la expropiación de casas de personas influyentes

En Ecuador, la empresa AG fue contratada para la construcción de un nuevo puente de 1 km. de extensión sobre el río Daule, entre los municipios de Samborondón y Guayaquil y también para la reconstrucción de dos puentes viejos, uno de 1 km. de extensión sobre el río Daule y el otro de 2 km. sobre el río Babahoyo, entre los municipios de Durán y Samborondón. Los puentes tenían un tráfico constante de 52.000 vehículos diarios en el inicio de la obra.

La obra comenzó en 2003 y debía terminar en dos años, pero hubo muchos contratiempos por falta de financiamiento y la necesidad de ajustes y redimensionamiento del proyecto. Esta situación llegó a paralizar la obra por varias situaciones y, al final de cinco años se logró terminarla.

Como era una obra dentro de la zona urbana, los trabajadores vivían en sus casas y el campamento no era construido para vivienda. Eran dos turnos, ya que muchos de los trabajos no se podían hacer durante el día, por la cantidad de tráfico sobre los puentes. Se contrataron personas con capacidad para manejar embarcaciones ya que la mayoría

de trabajos tuvieron que hacerse por agua y los materiales eran trasladados por el río; la empresa contaba con cuatro remolcadores, ocho barcasas y seis lanchas.

4.3.1 Evolución del conflicto y análisis de los actores e involucrados

La obra iniciaría con la construcción de los pilotes⁸⁰ en tierra, en los extremos del puente. Del lado de Guayaquil se tenía que expropiar parte del club de la marina y en el otro extremo, en Samborondón, se expropiarían siete casas de personas pudientes y muy bien relacionadas: un pariente del gobernador, un comandante de la marina, un pariente del alcalde, un abogado muy bien relacionado, un empresario, un periodista y un pariente del anterior Ministro del Interior.

Supuestamente, a la empresa le tendrían que haber entregado la región lista para la obra, es decir, ya expropiada, pero no se había hecho nada y, como la AG ya había recibido el anticipo, los trabajos tendrían que comenzar. Por otro lado, si el Ministerio de Obras Públicas (MOP) iba a responsabilizarse por la expropiación, la negociación podría demorar años. Así, se tenía que tratar la compra de estas casas con el aval del MOP, quien debía negociar con los propietarios; a su vez, ellos no confiaban en el MOP, y se solicitó que un negociador de la empresa AG ayude en esta situación. Para la compañía era una situación favorable, porque quería acelerar el proceso y tener el control de cómo sería la transacción. En el análisis de la situación, las siguientes informaciones fueron recolectadas:

- a) Se hizo un levantamiento del valor de las casas en el mercado inmobiliario.
- b) Se descubrió que la intención del Ministerio de Obras Públicas era pagar por debajo del precio fijado por el mercado.
- c) Se descubrió que la posición de los propietarios era la de solicitar casi el doble del precio fijado por el mercado.

⁸⁰ Pilotes son columnas que sirven de soporte en los puentes.

d) Los propietarios eran actores influyentes y podían utilizar los recursos de poder que tenían: el territorio a ser expropiado y así ejercer presión a la empresa;⁸¹ las influencias que manejaban para presionar el gobierno; la buena relación con los medios de comunicación; apoyo que tenían del barrio y la alcaldía de la región.

Dentro de este análisis se puede percibir que los propietarios de estas casas estaban bien organizados y tenían los contactos sociales adecuados para no dejarse presionar, es decir, contaban con recursos de poder suficientes para manejar bien la situación y que esta les sea favorable. Por otro lado, el gobierno podría presionarlos pero no quería pagar mucho por las casas. Este era el cuadro en que se encontraba el problema y, con base en estas informaciones, la empresa desarrolló estrategias para la negociación:

1.- Se hizo un trabajo de aproximación con las alcaldías y personas del barrio, demostrando la importancia de construir el puente para estos municipios y para el país. Este contacto buscaba dos objetivos: primero, tener personas que apoyen al gobierno y a la empresa indirectamente con la construcción del puente y segundo, que perciban a los hombres que no quieren negociar sus casas como personas que no colaboran con el progreso del país, de la región y de los municipios.

Poco a poco se fue teniendo contacto con el vecindario y éstos aceptaron que se haga la construcción del puente. Los propietarios fueron percibiendo que sus propios vecinos ya los criticaban por la postura intransigente o demorada en negociar la venta, se fueron quedando aislados en relación al resto.

2.- Se demostró para al Ministerio de Obras Públicas que las casas debían ser pagadas con valor más alto que el del mercado. Con las evaluaciones que se hicieron a estas casas y analizando los materiales y acabados de las mismas, se percibió que las

⁸¹ Todos tenían otra casa donde mudarse, por esto no les importaba que se demore la negociación.

viviendas deberían ser mejor valoradas y se convenció al MOP sobre estas particularidades. De esta forma, por lo menos no se acentuaba el conflicto, porque los propietarios también eran concientes de la fluctuación de precios.

3.- Se abrió el canal de comunicación con los propietarios, ellos veían a la empresa como un aliado con poder económico y que quería resolver el conflicto con resultados favorables para ambas las partes.

El negociador de la empresa asistió a la reunión de propietarios y percibió cuáles eran sus inquietudes: no confiaban en el gobierno, pensaban que les iban a pagar por debajo de lo que valdrían en el mercado sus casas o que les pagarían una parte y después el gobierno incumpliría con el pago restante. Por otra parte, confiaban en que la empresa, por ser una compañía grande y de prestigio, les pagaría el valor de las casas y no el gobierno. El negociador de la AG tuvo la oportunidad de aclararles que la empresa no sería responsable por el pago, pero sí podría servir de intermediaria en el trámite y que el gobierno se comprometería a cumplir con el acuerdo. De esta forma, el representante de la AG se ganó más la confianza de los propietarios.

4.- Los propietarios, unidos, comenzaron a negociar con el Ministerio de Obras Públicas con el respaldo de la empresa. En cada negociación se dialogaba primero con el Ministerio, de tal forma que ellos confiaban en la actuación de la AG.

La primera etapa fue la negociación y la fijación de los precios. La compañía agilizaría el pago a partir de su influencia con el gobierno. El negociador de la AG entendía las inquietudes de los propietarios, y por este motivo las transacciones eran transparentes y se mantenían informados a los propietarios sobre cada paso de la negociación.

5.- Hubo momentos en que se tenía que acelerar o frenar la negociación de acuerdo a las necesidades de la empresa y del MOP. Al inicio, no había mucha presión

por cerrar la negociación, porque las máquinas no habían llegado en su totalidad. Una vez que llegaron y se verificó que el gobierno estaba listo para cumplir con el pago de las casas, hubo interés en llegar a un acuerdo entre las partes en conflicto.

La negociación duró cerca de seis meses: desde las primeras reuniones para fijar el precio hasta el tiempo de los propietarios para buscar otra casa, sacar sus pertenencias y mudarse. La AG manejaba sus rangos dentro de los valores determinados por el MOP, este no intervino directamente para no crear resistencias.

Para poder concluir, con la negociación se tuvo una “carta bajo la manga,”⁸² es decir, cierta flexibilidad y creatividad. En caso de haber alguna insatisfacción o no concluirse la negociación, debido al apego por las cosas materiales en las casas, se permitió, con el respaldo del MOP, que los propietarios lleven lo que tenía algún valor afectivo. Por ejemplo, la esposa del comandante de la marina, se llevó la puerta de la sala que era labrada en madera fina. Al final, estas casas iban a ser todas destruidas, ahí se construiría un parque y un muro. Las partes estaban satisfechas: los propietarios, el gobierno y la empresa.

Se puede observar que, en todo el conflicto y el proceso de negociación estuvieron presentes los recursos de poder, la dinámica grupal y el lado afectivo. El componente afectivo es un elemento subjetivo que tiene un peso considerable en los procesos de negociación. Otro elemento que se observó fue la desconfianza ante las instituciones del estado, y la necesidad de seguridad y garantías para concretar el acuerdo, que son características propias de la naturaleza humana.

⁸² Dicho que significa tener otra alternativa en situaciones difíciles o conflictivas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La diversidad humana es un hecho natural que nos lleva entender a que los intereses de todos no siempre convergen, por lo que en un momento dado puede generarse un conflicto.

Las organizaciones manejan en su interior un complejo y diverso conjunto de intereses; ésta espera formar un sujeto de acuerdo a sus estándares, para efectivizar su trabajo. Sin embargo en la relación laboral no dejamos de ser seres humanos que contienen un mundo de subjetividades, que muchas veces se ven confrontadas con otros sujetos o con las aspiraciones de la organización. Por lo tanto, los conflictos deberían ser vistos y manejados como elementos naturales del contexto organizacional y como parte de la construcción de la subjetividad humana, la que debe ser tomada en cuenta al momento de una negociación individual o colectiva.

Esta premisa respalda el objetivo de la tesis de verificar cómo las subjetividades están presentes y se manifiestan en los conflictos y en los procesos de negociación colectiva.

El análisis de los casos y la profundización de los conceptos planteados, nos muestra que en todos ellos hay un tema que nunca dejó de manifestarse: la intervención consciente o inconsciente de las subjetividades y las intersubjetividades y su papel preponderante en la formación de dichos conflictos y en los acuerdos de las negociaciones.

Esta investigación nos llevó a concluir también que las subjetividades individuales están estrechamente vinculadas y articuladas con las intersubjetividades, es decir, que el sujeto solo se puede concebir en su relación con otro sujeto o sea cuando está en una relación intersubjetiva. En base a esto, y a la definición de Foucault, para quien la

subjetividad consiste en el conjunto de formas que un individuo utiliza para ser sujeto y ser reconocido dentro de un espacio laboral, es posible entender la dimensión social de la subjetividad humana.

Dentro de las organizaciones las relaciones son interdependientes y cada relación influye positiva o negativamente en los intereses individuales o grupales. En este sentido, es posible ver el conflicto como parte inherente en los procesos intersubjetivos y que, de la misma manera, la subjetividad es parte del conflicto, tanto de su formación como de su negociación.

Como hemos visto en los casos analizados, los elementos subjetivos están presentes de manera constante, entendiéndose éstos como la cultura, los hábitos, las costumbres, las formas de pensar, los valores, las emociones, las intuiciones, los regionalismos, etc. Bajo la misma óptica, en la actitud de los individuos afloran características propias como el temperamento, las expresiones, el carácter y las formas de poseer ante los conflictos. Todos estos elementos influyen en la negociación.

La subjetividad rescata el carácter multidimensional del ser humano, de ahí la importancia del análisis de las subjetividades en los conflictos y en el proceso de negociación. Es imposible controlar al ser “humano” en su totalidad, ya que esto significa su subjetividad.

Otro hallazgo importante que se pudo percibir es que en el conflicto, el recurso del poder es asimétrico, siempre una de las partes tiene la sensación de estar en desventaja. En la mesa de negociaciones, este recurso tiende a ser simétrico, ya que no se efectiviza la presión, sino que está siendo negociada, lo que produce una tendencia a una relación entre iguales. Generalmente, si en la mesa de negociaciones no se reconoce al otro como legítimo y con condiciones similares de actuar y negociar, es decir, dentro de una perspectiva simétrica de poder, el conflicto continúa y se puede complicar.

A partir del momento en que los elementos subjetivos convergen para transformar el conflicto y el poder asimétrico en un diálogo donde las partes tienen la misma posibilidad de actuar; de manifestar sus puntos de vista y de usar sus recursos de poder y ambas partes se reconocen como legítimas; estos elementos subjetivos pueden transformar la relación de poder asimétrica en una relación simétrica y el conflicto puede ser resuelto.

En las negociaciones las reivindicaciones están relacionadas con la búsqueda de poder formal o informal. Muchas veces las formas de presión sirven para contrarrestar o equilibrar las fuerzas de poder. En el caso de “la sopa” en la obra de Bolivia, la cuestión principal no estaba en que si se le daba la sopa o no a los trabajadores. Cuando la empresa percibió que una huelga por varios días afectaba su economía, decidió darles la sopa a los trabajadores. En este caso las fuerzas de poder ya se equilibraban; la parte supuestamente débil —que no detenía el poder formal— ahora tenía poder, y estaba legitimada, por la parte que detenía el poder formal. Por lo tanto, podemos entender que los recursos de poder no siempre están concentrados en la dimensión formal y estructurada de la organización, éste puede cambiar de manos de acuerdo a presión que se ejerza en las negociaciones.

El manejo de recursos de poder es parte de esta construcción de subjetividad y de intersubjetividades, pues el poder va a depender del significado que el sujeto consigue construir y cual es su representación para la empresa. En cuanto los trabajadores bolivianos si solo se quedaban reclamando, la empresa no les tomaban en cuenta, solo cuando realmente se hicieron efectivas las amenazas —activando los recursos e intereses de ambos grupos— es que el grupo local de trabajadores bolivianos consiguió su legitimidad como sujeto en la relación y fueron a la mesa de negociación colectiva. La huelga fue un elemento legitimador, y esa huelga fue motivada por elementos

subjetivos: emoción, ira, alegría, euforia, miedo, agresividad, angustia, solidaridad, reproche y visión del mundo.

Otro elemento fuerte que vimos en los conflictos y en las negociaciones fue el afecto. Este elemento, dependiendo de la negociación, hace que se resuelvan conflictos como vimos en la negociación de las casas expropiadas: el afecto fue clave para resolverlo, esto se evidenció al dejar que se lleven parte de la construcción — en este caso puertas y vitrales— que para ellos estaba cargado de recuerdos, sentimientos e historias personales.

Dentro del marco referencial de conflictos y negociación, podemos también encontrar que para entender y resolver los conflictos es necesario hacer un análisis de los actores e involucrados, sus alcances y, a partir, del entendimiento de éstos, realizar un planeamiento y estrategia de acción para minimizar el conflicto y buscar una solución conjunta que pueda atender a los intereses de ambas partes.

Las intersubjetividades y personalidad de los actores insertos en los conflictos y negociaciones, son clave para argumentar la imposibilidad de construir modelos o recetas únicas en los procesos de negociación, debido a la propia característica de la humanidad: diversa, imprevisible, compleja. Esto quiere decir también que el mismo grupo de individuos puede ser un actor principal en una situación y en otra apenas estar involucrado.

Al incluir el análisis de los actores e involucrados en una situación de conflicto y en el proceso de negociación colectiva, se busca no solo acercarse de modo más real a la dinámica social, sino también de tener claridad sobre los posibles recursos y poder que tiene cada parte en la negociación.

En fin, es necesario identificar los elementos inter - subjetivos presentes en la mesa de negociación y en los conflictos que se manifiestan en las relaciones

individuales y grupales. Esto se puede lograr con la herramienta de análisis de actores e involucrados. A partir de esto, se elaboran estrategias que incluyan los elementos intersubjetivos, buscando transformar el conflicto en respuestas que favorezcan a las partes en litigio.

La negociación colectiva es un camino para conciliar las ideas divergentes; sin embargo, se trata de un instrumento de naturaleza compleja, imposible de ser calificado solo como político, social o económico, porque presenta todas estas características combinadas al mismo tiempo y otras más, como hemos visto a lo largo de esta investigación.

La negociación es demorada porque tiene normas, debates dialécticos e ideológicos, además de los elementos subjetivos e inter subjetivos de cada actor. De la misma manera, los actores tienen que salir de la negociación convencidos de que están realizando un buen acuerdo y que han hecho su mayor esfuerzo. Por consiguiente esto demanda tiempo.

En otros países la solución de conflictos se ve reflejada a través de un proceso sistemático de negociación en que la intervención busca darse en el inicio del conflicto. En nuestra región latinoamericana se deja que se incrementen los conflictos en las relaciones interpersonales y organizacionales, haciendo que los problemas aumenten en su complejidad. Como resultado de esta práctica de negociación, los procesos humanos se tornan más complejos y las subjetividades ganan más fuerza.

De la investigación y de las experiencias previas, se sugiere que cuando se negocie o se busque resolver un conflicto, hay que encarar el problema como un proyecto y planificar la búsqueda de soluciones en el contexto ganar-ganar. En esta planificación hay que conocer los antecedentes, los actores del conflicto y, obviamente, las intersubjetividades presentes.

Como recomendaciones prácticas, es importante que las grandes empresas u organizaciones tengan un departamento especializado en negociación y resolución de conflictos, donde sus miembros se citen de forma permanente en el análisis de los actores e involucrados, sus intersubjetividades, el proceso de conflicto y las negociaciones colectivas.

El hecho de crear una cultura de solución de conflictos hará que la calidad de los resultados mejoren, las empresas optimicen su productividad y las personas puedan involucrarse más con las estrategias organizacionales ya que obtendrían la cultura de reivindicar, negociar y presionar para resolver las inconformidades y divergencias entre objetivos organizacionales e individuales.

Al analizar las intersubjetividades dentro de las negociaciones se conocería mejor la cultura, hábitos, regionalismos y subjetividades. Se podría incluir este enfoque en carreras académicas como administración de relaciones internacionales y asignaturas que contemplen aspectos culturales, subjetivos y de poder en las negociaciones.

Como recomendación académica, esta tesis sugiere que se investiguen elementos que todavía no fueron profundizados en este trabajo, como por ejemplo la personalidad o la envidia.

Por último, está evidenciado con este trabajo que no existen recetas únicas en los procesos complejos de la negociación, por el contrario, todo proceso es diferente y con sus propias características, las mismas que son configuradas por aspectos subjetivos en las interacciones de la negociación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, María. *Comprensión empática y estilo de negociación en la relación de pareja* www.paginasprodigy.com/alais México D.F. visitado mayo, 2008
- Alarcón, Luis Alfredo Flores, investigador jurídico. Lima. *La conciliación*, www.monografias.com, visitado en abril 2008.
- Amigo, Roberto y Sandra Szir. *Culturas y estéticas contemporáneas*. Buenos Aires, AIQUE Grupo Editor, 2001, p. 251.
- Arendt, Hannah, *Sobre la Violencia*. Buenos Aires, Alianza. 2005.
- Arrogancia, Wikipedia, la enciclopedia libre, visitada en mayo 2008.
- Ballalai, Roberto, *Notas e subsídios para a análise do discurso: uma contribuição à leitura do discurso da administração*. Forum educ, Río de Janeiro, v. 13, n.1-2, 1989.
- Briner, Rob B. *The neglect and the importance of emotion at work*. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, vol. 8, no. 3, 1999.
- Bujardón-Mendoza, Alberto. *Tratamiento del concepto de valores humanos desde un enfoque de las ciencias de la educación*. Revista Humanidades Médicas, Vol 8, No1. Enero – Abril, 2008. Disponible en:
<http://bvs.sld.cu/revistas/revistahm/numeros/2008/n22/n22.htm>
- Chan, Andrew. *Redirecting critique in the postmodern organizational studies: the Foucault's perspective*. *Organization Studies*, v. 21, n. 6, 2000.
- Creswell, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*, London, Sage Publications, 1998.
- Chanlat, Jean François. *Por uma antropologia da condição humana nas organizações*. In: Chanlat, Jean- François (coord.), *O individuo na organização*. Volume I. 3ª. Ed. São Paulo, Atlas, 1996.
- Chanlat, Alain, Prefacio. In: Chanlat, Jean- François (coord.), *O individuo na organização*. Volume I. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- Cohen, Herb, *Você Pode Negociar Qualquer Coisa*, Río de Janeiro, Ed. Recorde, 1982.
- Colonialismo Interno, www.gerontogeratria.org.ar, visitado marzo 2008.

- Coser, Lewis. *The functions of social conflict*, 1954. Teoría del conflicto visitado por
- Internet, Mayo 2008.
- Cufre, Héctor, *Cultura y estética contemporánea*, Ediciones Polimodal, www.monografias.com visitado marzo, 2008.
- Dahrendorf, Ralf. *Clases y clases, conflictos en la sociedad industrial*. 1959. Teoría del conflicto <http://www.hfainstein.com.ar/alumnos/resconflic.html>. visitado mayo, 2008.
- Davel, Eduardo y Constant Vergara, Silvia, *Gestão com Pessoas e subjetividade*, São Paulo, Ed. Atlas, 2001.
- Declaración de México UNESCO, 1982. Editando Cultura, Wikipedia, la enciclopedia libre, visitado en febrero 2008.
- Del Prette, Almir y Zilda A. P. Del Prette. *Psicologia das relações interpessoais*. 2ª ed. Río de Janeiro, Editora Vozes, 2001.
- Delumeau, Jan, (*dir.*), *Injures et Blasphemes*, Paris, Imago, 1989.
- Diccionario Salamanca de la Lengua Española, Barcelona, Ediciones Grupo Santillana S.A, 1996.
- Dinora, Meinicke & Barboza, Nielson. *Vivenciando o medo na pratica organizacional*, AMPAD – FGV, EASP, 2007.
- Elster, Jon, *Nuts and bolts for the social sciences*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.
- Enríquez, Eugene, Prefacio, in: Davel, Eduardo y João Vasconcelos (orgs.), “Recursos” *Humanos e subjetividade*, 4ª Ed., Río de Janeiro, Vozes, 1995.
- Foucault, Michel. *What is enlightenment?* In: Rabinow, Paul, *The Foucault reader*, New York, Pantheon, 1984.
- Freire, Paulo, *Pedagogía del oprimido*, Montevideo, Ed. Tierra Nueva, 1970.
- Gaskell, George. *Entrevistas individuais e grupais*. In: Bauer, Martin W. & Gaskell, George, *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*, Petrópolis, RJ, Vozes, 2ª ed. 2002.
- Gil, A. C, *Como elaborar um projeto de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1987.

- Glomb, Theresa y Hui Liao, *Interpersonal aggression in work groups: social influence, reciprocal, and individual effects*, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 4, 2003.
- Hirigoyen, Marie-France, *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002.
- Hofstede, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind*, New York, McGraw-Hill, 1997.
- Hopenhaym, Martin. *Transculturalidad y diferencia*, Cinta de Moebio No.7, Marzo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile 2000.
<http://www.pucp.edu.pe/eventos/intercultural/pdfs/inter51.PDF> visitado en abril 2008.
- Leite, José Eduardo Teixeira, “*Nós quem, cara pálida?*”: *a razão depois de Taylor*. In: Davel, Eduardo y João Vasconcelos (orgs.). “*Recursos*” *Humanos e subjetividade*, 4ª. Ed., Rio de Janeiro, Vozes, 1995.
- Licha, Isabel. *La construcción de escenarios: herramienta de la gerencia social*, INDES: Notas de clase, junio 2000.
- Lobos, Julio, *Sindicalismo e Negociação*, Rio de Janeiro. Ed. José Olympio, 1985.
- Lopera, Jaime. *El lado Humano del Conflicto*. Bogotá, Colombia Ed. Circulo de Lectores, 2006.
- Losicer, Eduardo. *A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise*. In: Davel, Eduardo y João Vasconcelos (org). “*Recursos*” *Humanos e subjetividade*. 4ª. Ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1995.
- Marconi, M. de A., Lakatos, E. M. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*, São Paulo, Atlas, 1996.
- Martinez, Suárez, *Mediación, teoría del conflicto*, 1996 www.hfainstein.com.ar, visitado en mayo 2008.
- Melo, Marlene Catarina, *Estratégias do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação*. In: Davel, Eduardo y João Vasconcelos (orgs.), “*Recursos*” *Humanos e subjetividade*, 4ª. Ed., Rio de Janeiro, Vozes, 1995.
- Morgan, Gareth, *Imagens da organização*, Sao Paulo, Ed. Atlas S.A., 1996.

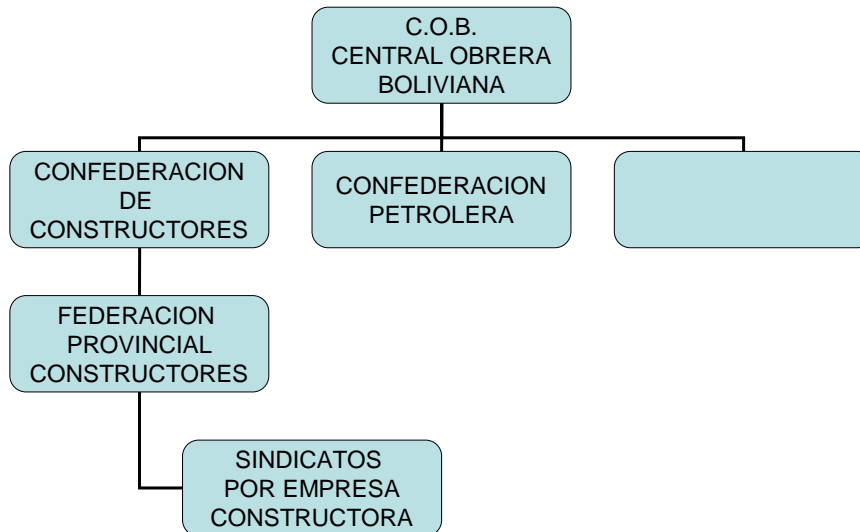
- Moscovici, Felá, *Desenvolvimento interpessoal*, 14ª ed., Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, 2004.
- Motta, Paulo Roberto, *Ansiedade e medo no trabalho : a percepção do risco nas decisões administrativas*, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct, 2002.
- Patrocinio, José. *Jung e o Negociador*, Tesis Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2004.
- Ramírez, Juan España, *La presencia del hombre en medio de los sujetos. Intersubjetividad*, www.monografias.com, visitado en mayo 2007.
- Ramos, G, *Administração e contexto brasileiro*, 2. ed., Rio de Janeiro, FGV, 1983.
- Ríos, José, *Cómo Negociar a partir de la importancia del otro*, Santafé de Bogotá, Ed. Planeta, 1997.
- Rondeau, Alain, *A gestão dos conflitos nas organizações*. In: Chanlat, Jean François (coord.), *O individuo na organização*, Volume III, São Paulo, Atlas, 1996.
- Scandura, Terri A.y Williams, Ethlyn A., *Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research* *Academy of management Journal*, Vol. 43, no. 6, Dic, 2000.
- Schelling, Thomas, *Teoría de los juegos*, 1994. Wikipedia, enciclopedia libre, visitado mayo 2007.
- Schein, Edgar H, *Organizational culture and leadership*, 3rd. edition, San Francisco, USA, Jossey-Bass, 2004.
- Schwartz, Howard S, *On the psychodynamisc of organizacional totalitarianism*, *Journal of Management*, v. 13, no. 1, 1987.
- Shrivastava, Paul; Ian I. Mitroff and Mats Alvesson, *Nonrationality in Organizational Action*,. Int. Studies of Mgt. & Org., Vol. XVII, No. 3, 1987.
- Sicolí, Carlos, *Negociando nos bastidores*, UFMG, BH- MG, Brasil, 1987, Tesis de Maestría.
- Smith, Anthony D. "Towards a Global Culture?", en Mike Featherstone (ed.), *Global Culture.Nationalism, Globalization and Modernity*, London, Sage Publications, 1990. Traducción de Warren Stowe.
- Stephen, Marlett. *Lengua, Idioma*
<http://www.sil.org/capacitar/socio1x/lenguadialecto.htm> visitado mayo, 2008.

- Vasconcellos, João Gualberto Moreira y Eduardo Paes Barreto Davel, *Introdução – As múltiplas dimensões organizacionais* In: Davel, Eduardo y João Vasconcelos (orgs.). “Recursos” Humanos e subjetividade, 4ª. Ed., Río de Janeiro, Vozes, 1995.
- Volnovich, Jorge, *Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal*, Petrópolis, Ed Vozes. 1996.
- Wanderley, José Augusto, *Negociação Total*, São Paulo, Ed. Gente, 1998.
- Weber, Max. Poder y conceptos básicos de Sociología – Wikipedia, la enciclopedia libre, visitado en mayo 2008.
- Yin, Robert. *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1994.
- Zajdsnasjder, Luciano, *Teoria e Prática da Negociação*, Río de Janeiro, Ed. José Olympio, 1985.
- Zamora, María, *Control Subjetivo del Proceso del trabajo. Subjetividad, comprensión empática*, www.paginasprodigy.com/alais, visitado marzo 2008.
- Zartman, William *Negociación Teoría y Realidad*, www.monografias.com, visitado en marzo 2008.
- Zemelman, Hugo, *Conocimiento y sujetos sociales, contribución al estudio del presente*, El Colegio de México, jornadas 111, Agosto del 2000.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUCTURA SINDICAL BOLIVIANA



Los sindicatos en Bolivia, al igual que en otros países se dan en las empresas, cada una de ellas tiene un sindicato y está afiliada por rama de actividad a una organización. El conjunto de estos sindicatos forman una federación, que es la que representa a los trabajadores en las provincias y el conjunto de estas federaciones, forman la confederación, que es a nivel nacional y su sede está en la capital del país. Estas confederaciones catalogadas por rama de actividades, por ejemplo en el cuadro arriba muestra la línea jerárquica de los constructores, y así serán los petroleros etc. Están unidos en una central obrera Boliviana (COB) y como son estructuras verticales, una orden de los dirigentes de estas son obedecidas rigurosamente. El gobierno muchas veces termina aceptando sus reivindicaciones por presión.

ANEXO 2

Madre dando la sopa a su hijo



La sopa muchas veces es el plato principal del boliviano.

ANEXO 3

Oficinas y obras de la constructora Andrade Gutiérrez



Oficinas y obras en el mundo, de la constructora Andrade Gutierrez S.A. en la actualidad
Enero-2009